

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh zvýšení konkurenceschopnosti společnosti
Design of Increasing the Company Competitiveness

Student: Bc. Lukáš Indrák
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Indrák**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Návrh zvýšení konkurenceschopnosti společnosti**
Design of Increasing the Company Competitiveness

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika prostředí společnosti
 4. Metodika shromáždění dat
 5. Analýza konkurenceschopnosti společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

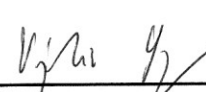
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 24.4.2012

Handwritten signature of Lukáš Indrák in blue ink.

Bc. Lukáš Indrák

Poděkování

Děkuji Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za odborné vedení a konzultace, které mi při vypracování diplomové práce poskytla. Rovněž děkuji Ing. Pavlu Holeňovi za jeho ochotu a umožnění realizace této diplomové práce.

OBSAH

1. Úvod	6
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
2.1. Vymezení základních pojmů	8
2.1.1. Konkurence	8
2.1.2. Konkurence z pohledu mikroekonomie	9
2.1.3. Konkurenceschopnost	10
2.1.4. Konkurenční výhoda	11
2.2. Podnikatelské prostředí	12
2.2.1. Podnikatelské makroprostředí	13
2.2.2. Podnikatelské mezzoprostředí	14
2.2.3. Podnikatelské mikroprostředí	14
2.3. Metody hodnocení konkurenceschopnosti	15
2.3.1. PEST analýza	15
2.3.2. Porterova teorie pěti konkurenčních sil	17
2.3.3. Dotazování	19
2.3.4. SWOT analýza	21
3. Charakteristika společnosti	25
3.1. Představení společnosti	25
3.2. Předmět podnikání	25
3.3. O společnosti	26
3.4. Organizační schéma	27
3.5. Hospodaření společnosti	27
4. Metodika shromáždění dat	28
4.1. Přípravná fáze	28
4.1.1. Definování problému	28
4.1.2. Cíl výzkumu	28
4.1.3. Zdroje dat	28
4.1.4. Metoda shromažďování dat	29
4.1.5. Nástroje sběru dat	29
4.1.6. Technika výběru vzorku respondentů	29
4.1.7. Pilotáž	29
4.1.8. Harmonogram	30
4.2. Realizační fáze	30
4.2.1. Sběr údajů	30
4.2.2. Zpracování údajů	30
5. Analýza konkurenceschopnosti společnosti	31
5.1. PEST analýza	31
5.1.1. Politické a legislativní faktory	31
5.1.2. Ekonomické faktory	32
5.1.3. Sociální a demografické faktory	36
5.1.4. Technologické faktory	37
5.2. Porterův model pěti konkurenčních sil	38
5.2.1. Hrozba nově vstupujících firem	39
5.2.2. Vyjednávací vliv dodavatelů	39
5.2.3. Vyjednávací vliv odběratelů	40
5.2.4. Intenzita soupeření mezi stávajícími podniky	41
5.2.5. Substituční výroby	42
5.3. Vyhodnocení dotazníku	43

5.4.	SWOT analýza	49
5.4.1.	Silné stránky	50
5.4.2.	Slabé stránky	50
5.4.3.	Příležitosti.....	51
5.4.4.	Hrozby	52
5.4.5.	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	53
6.	Návrhy a doporučení	55
7.	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury	60
	Seznam zkratek	65
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1. Úvod

„Úspěch nepřijde za námi, musíme se za ním vydat a získat ho.“

Marva Collins

V současné době jsou téměř všechny oblasti trhu vystaveny velkému počtu firem, které vytváří silné konkurenční tlaky. Společnosti mezi sebou bojují o každého zákazníka, nabízejí různé produkty a služby, přicházejí s novými technologiemi. Snahou každé tržně smýšlející firmy je tedy být lepší než její konkurence a svým zákazníkům poskytovat „něco navíc.“ V takovém prostředí mohou úspěchu dosáhnout pouze ty společnosti, které se snaží neustále vyvíjet a jsou schopné udržet určitou úroveň konkurenceschopnosti.

Konkurenceschopná společnost musí být schopna eliminovat své slabé stránky, využít nabízených příležitostí, odhalit potřeby zákazníků a zužitkovat konkurenční výhody ve svůj prospěch. Konkurenceschopnost je základním kamenem úspěchu nebo neúspěchu a každá společnost musí usilovat o její zvýšení.

Diplomová práce je zaměřena na již zmíněné téma. Konkrétně je téma diplomové práce návrh zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Cílem této diplomové práce je na základě vybraných metod nalézt konkrétní návrhy a doporučení, které by vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou popsána teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti. Jsou zde vysvětleny základní pojmy týkající se konkurence, konkurenceschopnosti společnosti a podnikatelského prostředí. Dále jsou podrobně specifikovány metody a analýzy, které byly využity pro praktickou analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku. Zároveň je představená společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o., která byla vybrána pro tuto diplomovou práci. V druhé části je specifikována metodika shromáždění dat, která obsahuje přípravnou a realizační fázi dotazníkového průzkumu.

Na tuto kapitulu navazuje samotná analýza konkurenceschopnosti společnosti. V této části je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti pomocí PEST analýzy, analýza pěti konkurenčních sil Porterova modelu. Je zde vyhodnoceno dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost zákazníků společnosti. Následně jsou na základě SWOT analýzy specifikovány slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a ohrožení.

V poslední stěžejní části této práce jsou na základě zjištěných informací formulovány návrhy a doporučení pro možné zvýšení konkurenceschopnosti společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. V závěru je celá práce zhodnocena.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část je zaměřena na teoretická východiska, která jsou použita v dalších kapitolách. V první části jsou vymezeny základní pojmy jako konkurence, konkurence z pohledu mikroekonomie, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. Následně je specifikováno okolí podniku, jakožto podnikatelské prostředí, včetně rozčlenění na podnikatelské makroprostředí, mezzoprostředí a mikroprostředí. V poslední části jsou popsány metody analýzy konkurenceschopnosti.

2.1. Vymezení základních pojmů

Velice důležité pro nalezení konkurenční výhody a analýzy konkurenceschopnosti je vymezení základních pojmů.

2.1.1. Konkurence

Podle slovníku cizích slov znamená konkurence soupeření, soutěžení, popřípadě hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický nebo politický. V rámci podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, i přestože hledisko ekonomické je bráno jako nejvýznamnější.

Konkurence představuje vztah dvou či více subjektů, jež se navzájem ovlivňují a ohrožují. Pro vytvoření vztahu mezi konkurenty, tj. vytvoření konkurenčního vztahu, musí konkurent splňovat dva základní předpoklady, a to:

- disponovat konkurenčním potenciálem. Tedy musí být konkurenční, respektive musí mít konkurenceschopnost;
- musí mít konkurenční zájem, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, jakým je například podnikavost.¹

¹ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

2.1.2. Konkurence z pohledu mikroekonomie

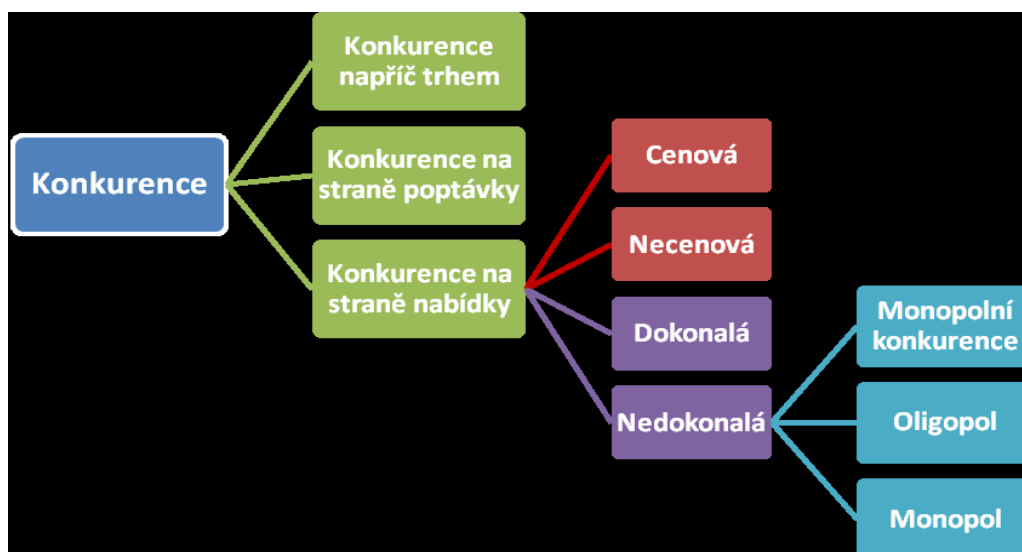
Z pohledu mikroekonomie bývá konkurence vymezena jako soupeření mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurence napříč trhem. Dochází tedy ke střetu nabídky a poptávky.

Z pohledu mikroekonomie má konkurence mnoho podob a forem. Dle vymezených kritérií rozlišujeme různé stupně a formy konkurence. S ohledem na tržní okolnosti se může jednat například o konkurenci mezi konkurenty prostřednictvím reklamy, ceny nebo specifické přidané hodnoty.

Na model mikroekonomického vymezení konkurence obvykle navazuje většina definic konkurence v dalších vědních oborech, zejména v marketingu, v právních vědách a částečně i v teorii a praxi řízení podniků.²

Následující obr. č. 2.1. znázorňuje zjednodušené členění forem konkurence z pohledu mikroekonomie.

Obrázek č. 2.1. Formy konkurence



Zpracováno na základě: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 66. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

² MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

2.1.3. Konkurenceschopnost

Obecně je možno definovat slovo konkurenceschopnost jako konkrétní schopnost úspěšně soutěžit v tržním prostředí, přičemž je kladen důraz na slovo úspěšně a na místo, kde soutěž probíhá, tedy v tržním prostředí.³

Konkurenceschopnost je klíčovým pojmem ve všech ekonomikách. Principiálně se jedná o využití takových dovedností, jež podniku (popřípadě celému státu) umožní vytvářet minimálně kvalitativně srovnatelnou nebo lepší produkci, která svými dalšími vlastnostmi nebude zásadním způsobem odlišná nebo bude dokonce převyšovat produkci ostatních účastníků trhu za ceny, které budou buď nižší, či srovnatelné oproti konkurenci. Eventuelně může být cena vyšší, a to tak, že tento rozdíl bude dostatečně kompenzován vyšší užitnou hodnotou produktu.⁴

Na úrovni firem je tedy možno chápat konkurenceschopnost jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Takto konkurenceschopná firma v případě potřeby může snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti.⁵

Konkurenceschopnost podniku tedy znamená schopnost alespoň udržet, případně ještě zvýšit podíl na trhu. Mezi faktory konkurenceschopnosti na samotném trhu je možno zařadit:

- cenu,
- kvalitu dodávky - zahrnující marketing, záruku, servisní podmínky, flexibilitu dodávky,
- užitné vlastnosti - zahrnující kvalitu výrobku, jeho funkční vlastnosti ve srovnání s podobnými výrobky, popřípadě region původu či značku.

Uvedené faktory působí na úspěšnost jednotlivých produktů (zboží, služeb nebo jiných statků) v souboji o náklonnost zákazníků s dalšími produkty srovnatelného typu, které jsou stejné nebo mají schopnost nahradit daný produkt. Ve všech případech jde o vlastnosti, jež se přímo vztahují k soutěžícímu produktu.⁶

³ ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. In: *Marketing Journal: zajímavosti moderního marketingu* [online]. 19.11.2010 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

⁴ HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 275s. ISBN 978-80-7400-198-7.

⁵ VARIAN, R. Hal. *Intermediate Microeconomics: A modern Approach*. 8. vyd. New York: W.W. Norton, 2009. 739s. ISBN 0-393-93424-1.

⁶ HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1.vyd. Praha: C. H. BECK, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

2.1.4. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Jedná se o schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, jak to konkurence nedokáže.⁷ Konkurenční výhoda dané firmy je založena na možnosti získání a udržení:

- unikátních zdrojů,
- výjimečných schopností,
- exkluzivního postavení.

Zpravidla si podnik může danou konkurenční výhodu udržet pouze určitou dobu, jelikož snahou konkurentů bude dosáhnout na tuto výhodu a napodobit ji.

Konkurenční výhoda podniku vzniká z přístupu k unikátním zdrojům nebo z určitých unikátních schopností. Pokud je výhoda založena pouze na vlastnictví unikátních zdrojů, je pravděpodobné, že efekt takové specifické přednosti před konkurenty se bude časem zmenšovat a konkurenční výhoda bude zranitelná vůči snahám o napodobení.

Konkurenční výhoda bude mít mnohem pevnější základy a dlouhodobější potenciál, pokud bude založena jak na vlastnictví unikátních zdrojů, tak i na vlastnictví výjimečných schopností.⁸ Následující obrázek č. 2.2. znázorňuje identifikaci základů konkurenční výhody podniku.

Obrázek č. 2.2. Identifikace základů konkurenční výhody podniku



Zpracováno na základě: BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 100. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

⁷ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁸ BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-71-79-367-1.

2.2. Podnikatelské prostředí

Na podnik působí celá řada jevů. V jejich důsledku je ovlivněno chování, rozhodování a cíle daného podniku. Tyto jevy označujeme jako okolí podniku. Předpokladem k provedení analýzy okolního prostředí podniku je nezbytné nejdříve vymezit podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Podnikatelské prostředí je souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Zahrnuje vlivy, které působí na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní odpovědnost, za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu nebo uspokojení potřeb podnikatele.⁹

Obrázek č. 2.3. Okolí podniku



Zpracováno na základě: BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 13. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Podle toho, kde dané faktory působí, je možno podnikatelské prostředí rozčlenit na prostředí vnitřní a vnější. Vnější podnikatelské prostředí zahrnuje makroprostředí a mezzoprostředí. Vnitřní podnikatelské prostřední je tvořeno mikroprostředím. Rozdělení je názorně zobrazeno na následujícím obrázku č. 2.4.

⁹ GREGOŘICOVÁ, Petra. *Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Ostrava, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

Obrázek č. 2.4. Podnikatelské prostředí



Zpracováno na základě: GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika: Základy podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-8612-275-1.

2.2.1. Podnikatelské makroprostředí

Podnikatelské makroprostředí je složeno z vnějších faktorů, které jsou většinou mimo dosah a kontrolu podniku. Podnik je povinen vzít na vědomí tyto faktory a musí je započítat do svých krátkodobých i dlouhodobých rozhodnutí.¹⁰

Mezi faktory makroprostředí, které ovlivňují podnikatelskou činnost patří:

- společenské faktory, obzvláště legislativa a pravidla pro podnikání,
- ekonomické faktory, zejména vývoj hrubého domácího produktu, výše inflace, fáze hospodářského cyklu, daňové zatížení a mzdová a sociální opatření,
- sociální faktory, které zahrnují preference obyvatelstva, jeho životní styl a spotřebitelské rozhodování,
- technologické faktory, především s ohledem na vývoj vědy a techniky. Mění se nejen výrobní technologie, přičemž vznikají nové výrobní odvětví a zanikají stávající,¹¹
- demografické faktory, které se vztahují k obyvatelstvu a jeho zvyklostem. Pro podnik je důležitý především vývoj počtu obyvatel, míry urbanizace, vzdělání, věkového rozložení populace atd.

¹⁰ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a uměn: art marketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

¹¹ ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

2.2.2. Podnikatelské mezzoprostředí

Mezzoprostředí je bezprostředně spojeno s oborovým prostředím, v němž podnik působí. Jedná se o takové prostředí, které je ovlivňováno působením místních a regionálních faktorů. Zároveň jsou pro toto prostředí typické změny a neustálý vývoj.

Do oblasti mezzoprostředí se určitým způsobem promíjí jednak prvky makroprostředí (ekonomický růst, inflace, nezaměstnanost, politická situace), tak i prvky mikroprostředí (umění vlastnit, vést lidi, uspokojovat potřeby a komunikovat s vnějším prostředím).

Podnikatelské mezzoprostředí má následující charakteristiky:

- přírodní prostředí a ekologické faktory,
- dopravní a technická infrastruktura,
- ekonomická a sociální infrastruktura,
- všeobecná a ekonomická kultura,
- pilotní subjekty a ekonomická síla regionu.¹²

2.2.3. Podnikatelské mikroprostředí

Podnikatelské mikroprostředí je vymezeno identitou, kulturou, klimatem a dalšími znaky, které dále formují jednotlivé subjekty pracovní, provozní či životního prostředí. Mikropodnikatelské prostředí v podstatě vypovídá o vyzrálosti identity a integrity podniku.

Mezi základními faktory pro toto prostředí se řadí:

- umění vlastnit,
- umění vést lidi,
- umění uspokojovat potřeby,
- umění komunikovat,
- schopnost formulovat podnikatelskou filozofii.¹³

¹² MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

¹³ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

2.3. Metody hodnocení konkurenceschopnosti

V rámci tohoto teoretického bloku budou popsány jednotlivé metody a techniky, které budou dále aplikovány v analýze konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o PEST analýzu, SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a metodu dotazování.

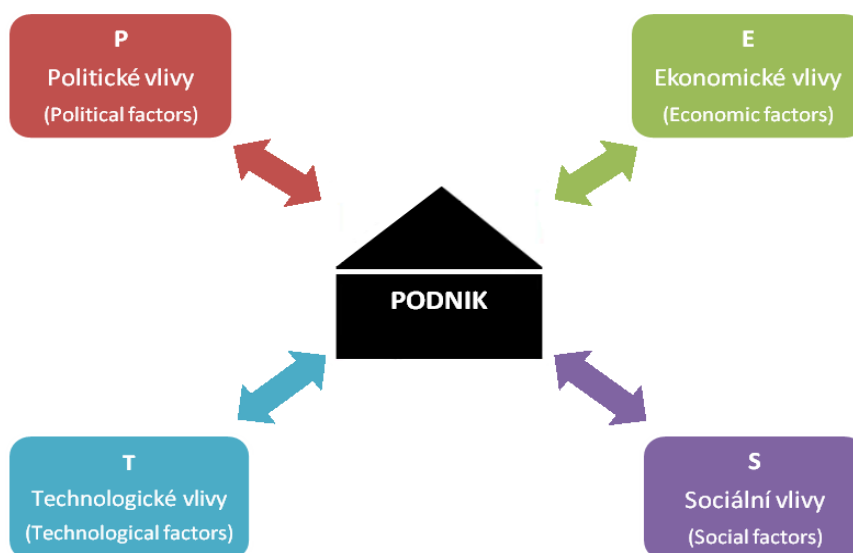
2.3.1. PEST analýza

Činnost společnosti je ovlivněna řadou vnějších faktorů makroprostředí. Tyto faktory společnost nemůže ovlivňovat, avšak mají podstatný vliv na její fungování. Úspěšná a konkurenceschopná společnost musí tyto existující vlivy nejen odhalit, ale musí s nimi také umět pracovat, předvídat případné změny a přizpůsobit se jim.¹⁴

Nejčastěji se k analýze makroprostředí využívá PEST analýza. Tato analýza systematizuje pohled na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, jež mohou ovlivnit podnikání a vývoj samotného podniku.

Název PEST je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů (**P**olitical = politické a právní vlivy, **E**conomic = ekonomické vlivy, **S**ocial = sociální vlivy, **T**echnological = technologické vlivy). Následující obrázek č. 2.5. zobrazuje jednotlivé faktory PEST analýzy.

Obrázek č. 2.5. PEST analýza



Zpracováno na základě: PEST. In: *Byznys slovíčka* [online]. [2010] [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/pest

¹⁴ PEST/STEP Analysis. *Marketing Concepts, Theory and Practice*. [online]. 15.8.2006 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>

Existuje několik označení pro PEST analýzu, jako například STEP, PESTE, PESTLE. Písmeno L označuje právní předpisy a druhé písmeno E představuje faktory životního prostředí. Tyto faktory byly zahrnuty již v původní analýze PEST a jedná se pouze o jejich zdůraznění.

Politické a legislativní faktory

Každého podniku se týkají politické a legislativní normy. Řadou zákonů, nařízení, právních norem a vyhlášek je ohraničen prostor pro podnikání. Tyto faktory představují pro podnik nejen příležitosti, ale také ohrožení. Velkou měrou ovlivňují rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Při rozhodování je podnik ovlivněn vývojem makroekonomických trendů.

Sociální a demografické faktory

Faktory sociální a demografické představují vliv, spojený s působením kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etnických podmínek života obyvatel. V posledních letech se v rámci této skupiny faktorů zvyšuje význam postoje společnosti k ochraně životnímu prostředí. Specifikování a využití těchto faktorů může mít za výsledek předstížení konkurence v rámci boje o zákazníka.

Technologické faktory

Technologické faktory představují inovační a technologický potenciál pro rozvoj podniku. Změny v této oblasti mohou zásadně ovlivnit prostředí, v němž se podnik nachází.¹⁵

V příloze č. 1 této diplomové práce je uvedena tabulka základních faktorů, které v rámci analýzy PEST mohou ovlivňovat podnikání.

¹⁵ BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

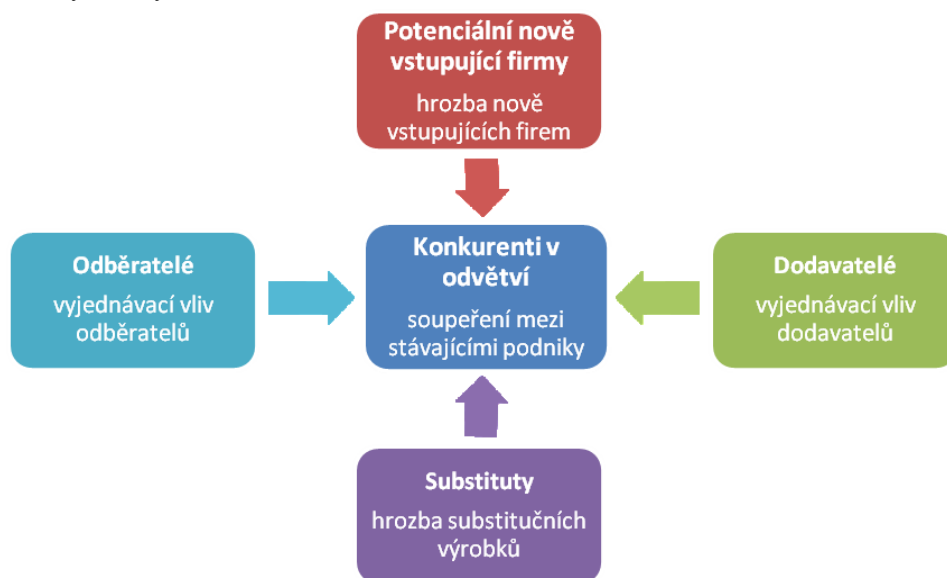
2.3.2. Porterova teorie pěti konkurenčních sil

Teorie Michaela Portera objasňuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Podle Porterovy teorie závisí úroveň konkurence v daném odvětví na pěti základních konkurenčních silách. Tyto síly mají různý charakter a vliv pro různá odvětví. Avšak souhrnné působení těchto sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví.

Model je založen na předpokladu, že podnik je v rámci odvětví vystaven působení pěti základních faktorů. Jedná se o zákazníky, dodavatele, substituty, nově vstupující firmy a konkurenty v odvětví.

Cílem konkurenční strategie pro podnik je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Konkurenční síly v odvětví jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 2.6.

Obrázek č. 2.6. Hybné síly konkurence v odvětví



Zpracováno na základě: MARINIČ, Pavel a Romana NÝVLTOVÁ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. s. 194. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

Nebezpečí substitučních výrobků

Substituční výrobky vždy znamenají ohrožení pro stávající výrobky. Jedná se o výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Ohrožení se zvyšuje, pokud se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo pokud neexistují vysoké překážky proto, aby stávající zákazníci mohli přejít od našeho produktu k substitutu. Obecně tedy platí, že s rostoucí pružností zákazníka roste míra nebezpečí pro daný podnik.¹⁶

¹⁶ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6

Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví je nutným předpokladem řádného fungování trhu. Představuje soutěž mezi firmami, které působí v rámci stejné oblasti trhu. Mezi konkurenty dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy nebo v oblasti technologických inovací.

Je specifikováno šest základních faktorů, které mohou ovlivňovat rozsah tohoto konkurenčního boje, a to:

- stupeň koncentrace,
- diferenciací výrobků,
- změna velikosti trhu,
- struktura nákladů,
- rostoucí výrobní kapacita,
- bariéra vstupu.¹⁷

Vyjednávací síla zákazníků

V rámci odvětví soutěží zákazníci s úsilím stlačit co nejvíce ceny výrobků. Zpravidla se snaží o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb, zároveň staví konkurenty navzájem proti sobě. A to vše na úkor ziskovosti.¹⁸

Vyjednávací síla zákazníků záleží na:

- počtu zákazníků,
- stupni koncentrace zákazníků,
- nebezpečí zpětné integrace,
- stupni diferenciací produktu,
- citlivosti na kvalitu produktu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, pokud dokáží zvyšovat ceny a společnost musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu.

Na vyjednávací sílu dodavatelů působí stejné vlivy jako na vyjednávací sílu zákazníků. Na rozdíl od zákazníků mají dodavatelé větší možnosti určovat podmínky.

¹⁷ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

¹⁸ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Victory Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Odběratelé se pak musí podle těchto podmínek řídit. Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:

- zvýšení svého stupně konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky speciálních produktů,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu finálního produktu,
- opatření, kvůli kterým musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.¹⁹

Nově vstupující firmy

Vstup nových firem do odvětví je vždy spjat s vytvářením nových kapacit, snahou získat určitý tržní podíl, ale také s přínosem nových zdrojů. Následkem toho může dojít k snížení cen nebo růstu nákladů, z čehož vyplývá pokles ziskovosti.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví je závislá na bariérách vstupu a na reakci stávajících účastníků. Podle Portera existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.²⁰

2.3.3. Dotazování

Dotazování je nejpoužívanější metoda sběru primárních dat a informací. Takto získané údaje o dané společnosti mohou přispět k zvýšení její konkurenceschopnosti.

Tato metoda je založena na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem. Dotazování se provádí na základě předem

¹⁹ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

²⁰ PORTER, E. Michael. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors* : with a new introduction [online]. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998. 396 s. [cit. 2012-02-015]. ISBN 0-684-84148-7. Dostupné z:

<http://books.google.cz/books?id=QN0kyeHXtJMC&printsec=frontcover&dq=Competitive+Strategy:+Technique+s+for+Analyzing+Industries+and+Competitors&hl=cs&sa=X&ei=jRJ3T6OGMtKAhQfeu7WXDQ&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=Competitive%20Strategy%3A%20Techniques%20for%20Analyzing%20Industries%20and%20Competitors&f=false>

připraveného souboru otázek, který slouží ke sjednocení podmínek a usnadnění zpracování výsledků.²¹

Existují různé typy dotazování, které záleží především na charakteru zjišťovaných informací. Každý ze způsobů má své výhody a nevýhody. V praxi se rozlišují tři základní techniky dotazování, a to:

- písemné dotazování - je realizováno pomocí dotazníků, které jsou rozesílány poštou nebo e-mailem,
- osobní dotazování - tato technika je založena na osobním kontaktu mezi tazatelem a respondentem,
- telefonické dotazování.²²

Pro dotazování je možno využít několik různých nástrojů. Tyto nástroje pomáhají při zjišťování požadovaných informací nebo mohou zaznamenávat odpovědi respondentů. V rámci dotazování lze využít následující nástroje sběru dat:

Scénář

Scénář se obvykle využívá při kvalitativních výzkumech, kdy průběh dotazování má volnější charakter. Pomáhá směřovat činnost dotazování a často ho využívají moderátoři skupinových rozhovorů.

Záznamový arch

Záznamový arch má podobu formuláře, do kterého jsou zapisovány informace zjištěné během dotazování. Na papíru záznamového archu jsou předem připravené tabulky s volnými buňkami pro otevřené odpovědi, nebo tabulky s jednotlivými variantami odpovědi pro polouzavřené a uzavřené otázky.

Záznamové technické prostředky

Pro zrychlení a zjednodušení sběru dat se využívají záznamové technické prostředky. V současnosti je nejvýznamnějším záznamovým prostředkem počítač. Při využití této techniky je usnadněno kódování a zároveň následný přepis odpovědí do datové matice.

²¹ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

²² VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Dotazník

Dotazník je nejvyužívanější nástrojem dotazování. Představuje řadu uspořádaných otázek, na které respondenti odpovídají, případně vybírají z předem definovaných variant odpovědí. Dotazník je určitým způsobem psaného řízeného rozhovoru.²³

2.3.4. SWOT analýza

SWOT analýza představuje nástroj pro hodnocení strategické situace podniku vzhledem k vnitřnímu a vnějšímu podnikatelskému prostředí. Poskytuje jak informace o silných a slabých stránkách firmy, tak i o možných příležitostech a hrozbách. Tyto důležité faktory jsou poté verbálně charakterizovány a ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky. Název SWOT analýzy je složen z prvních písmen jednotlivých faktorů v anglickém jazyce:

- **Strenghts** (silné stránky) - za silné stránky jsou pokládány ty interní faktory, v jejichž důsledku má podnik silnou pozici na trhu. Jedná se především o oblasti, ve kterých je podnik dobrý. Mohou být využity jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o zhodnocení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Weaknesses** (slabé stránky) - představují přesný opak silných stránek. Podnik je v něčem slabý, či úroveň některých faktorů je nízká. Obvykle nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což má za následek neefektivní výkonnost podniku.
- **Opportunities** (příležitosti) - příležitosti představují pro podnik potenciální možnosti, s jejichž provedením stoupá vyhlídka na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik ve srovnání s konkurencí. Základem využití příležitostí je jejich identifikace.
- **Threats** (ohrožení) - pro činnost podniku může nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenat určitou překážku. Může se jednat o hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Primární snahou podniku by měla být jejich eliminace nebo odstranění.²⁴

V tabulce č. 2.1. je uvedeno několik příkladů jednotlivých faktorů pro SWOT analýzu.

²³ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

²⁴ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Tabulka č. 2.1. SWOT analýza

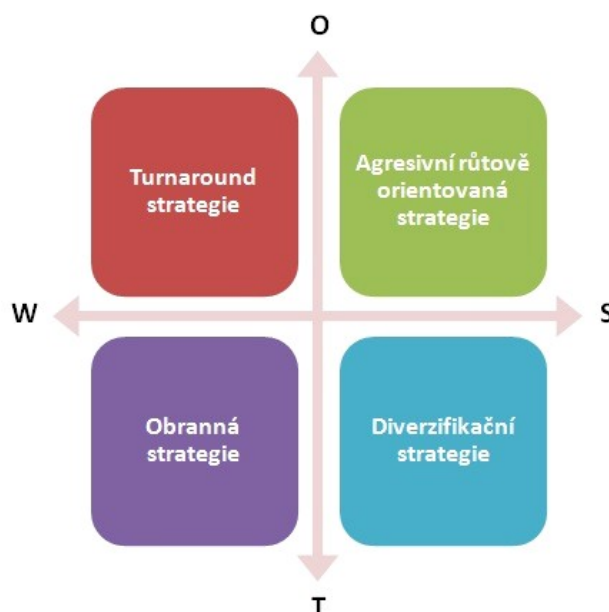
Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • silná značka • dobré povědomí mezi zákazníky • exkluzivní přístup k přírodním zdrojům • aktivní přístup k výzkumu a vývoji • cenová výhoda díky know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek marketingových zkušeností • špatné umístění podniku • špatná reputace mezi zákazníky • vysoké náklady • nedostačující přístup k distribučním cestám
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"> • nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • odstranění mezinárodních bariér • rozvoj nových trhů • akvizice, joint ventures 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů na trh • konkurenti s nižšími náklady • konkurenti s lepším výrobkem • nová regulační opatření, daňová zatížení • změny v zákaznických preferencích • zavedení obchodních bariér

Zpracováno na základě: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Všechny čtyři faktory nelze hodnotit odděleně, nýbrž je potřeba posuzovat je v souvislostech. K tomu je možno využít diagramu SWOT analýzy.

Diagram SWOT analýzy ulehčuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Zároveň umožňuje systematickosti strategického rozhodování. Kombinací těchto faktorů vzniká několik různých variant vývoje v budoucnosti, a tedy i možných rozdílných strategických voleb. Diagram SWOT analýzy pomáhá zpřehlednit volbu určité strategie.

Obrázek č. 2.7. Diagram SWOT analýzy



Zpracováno na základě: BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 92. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace. Tyto situace jsou důležitým prvkem pro rozhodování při volbě strategické varianty.²⁵

Strategie W-T

Strategie W-T neboli strategie min - min znamená nejméně příznivý stav pro firmu. Firma se nachází v situaci, kdy převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje celá řada rizik. V tomto případě se využívá defenzivních strategií, při kterých často dochází k uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Strategie O-W

Strategie O-W neboli strategie max - min je založena na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Obvykle se využívá metoda turnaround.

Strategie S-O

Strategie S-O neboli strategie max - max vzniká při situaci, kdy se firma setkává s řadou příležitostí v okolí a zároveň je schopna využít své silné stránky. Výsledkem těchto příznivých okolností je možnost uplatnění agresivní růstově orientované strategie.

Strategie S-T

Strategie S-T neboli strategie min - max vychází z předpokladu, že silné stránky firmy se střetnou s hrozbami. Nejčastěji se využívá diverzifikační strategie, při které je potřeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti

Při zpracování SWOT analýzy je vhodné, aby byly dodrženy následující zásady:

- Je vhodné, aby SWOT analýza byla zaměřena pouze na podstatná fakta a jevy. Příliš mnoho uvedených faktů ve SWOT analýze jejich případné využití při syntéze spíše zkomplikuje.
- SWOT analýza by měla být objektivní, tedy neměla by být pouze subjektivním hodnocením zpracovatele analýzy. Měla by objektivně zobrazovat vlastnosti

²⁵ BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

objektu analýzy a prostředí, v němž se nachází. Určité míry objektivy lze dosáhnout například konzultací se zainteresovanou osobou, která se pohybuje v prostředí daného podniku a jejíž názor lze považovat za názor experta.

- Faktory uvedené ve SWOT analýze mají různý charakter a důležitost. Proto by se měli jednotlivé faktory nějakým způsobem ohodnotit podle významu.
- SWOT analýza by měla být zpracována s ohledem na její účel, tedy s ohledem na důvod proč je sestavována. Potom by závěry SWOT analýzy měly být relevantní.²⁶

Cílem SWOT analýzy je idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné informace, nikoliv dlouhý seznam eventuelních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. SWOT analýza by měla směřovat k identifikaci a zhodnocení podstatných vlivů týkající se podniku. Měla by odhadnout vývoj trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných spojitostí.²⁷

Podnik by měl pro získání konkurenční výhody redukovat slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitosti okolí, snažit se předvídat a chránit proti případným hrozbám.²⁸

²⁶ KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.

²⁷ BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

²⁸ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

3. Charakteristika společnosti

V této části bude stručně charakterizována společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Tato společnost byla vybrána k analýze konkurenceschopnosti.

3.1. Představení společnosti

Obchodní firma:	FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.
Sídlo:	Valašské Meziříčí, Krásno nad Bečvou, Zašovská 71, PSČ 757 01
Identifikační číslo:	285 87 618
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Jan Fridrich
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Obrázek č. 3.1. Logo společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.



3.2. Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. je:

- zámečnictví, nástrojařství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.3. O společnosti

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. byla zapsána dne 19. května 2009 u Krajského soudu v Ostravě. Od svého vzniku se společnost zabývá prodejem, montáží a servisem vjezdových bran, garážových vrat, plotů, předokenních rolet a další stínící techniky.

V roce 2010 společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. spustila internetový prodej. V rámci tohoto virtuálního obchodu nabízí širokou škálu produktů pro brány, vrata a stínící techniku. Jedná se například o pohonné jednotky pro otevírání bran, dálkové ovladače, vodící kolejnice, panty, gumové dorazy a další drobné doplňky. Další doplnění nabídky přišlo v roce 2011, kdy společnost začala nabízet výrobky zámečnické dílny. Jednalo se o kovové lavičky, venkovní odpadkové koše, stojany na kola nebo železné zábrany.

Mezi zákazníky společnosti patří nejen domácnosti, ale také podniky, organizace a instituce a to především ze Zlínského, Olomouckého a Moravskoslezského kraje.

Firma v současnosti zaměstnává 5 stálých pracovníků. Svou velikostí je, dle klasifikace Evropské komise, definována jako mikropodnik.²⁹ Další činnost realizuje formou subdodávek a outsourcingu.

Garážové vrata, předokenní rolety a stínící technika

Nabízená garážová vrata, předokenní rolety a stínící technika jsou nakupovány od známých výrobců. Následně jsou odborně namontovány zaměstnanci firmy FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. podle přání zákazníka.

Hlavními dodavateli těchto produktů jsou společnosti LOMAX, HÖRMANN Česká republika, SERVIS Climax, LIFE home integration a CAIS.

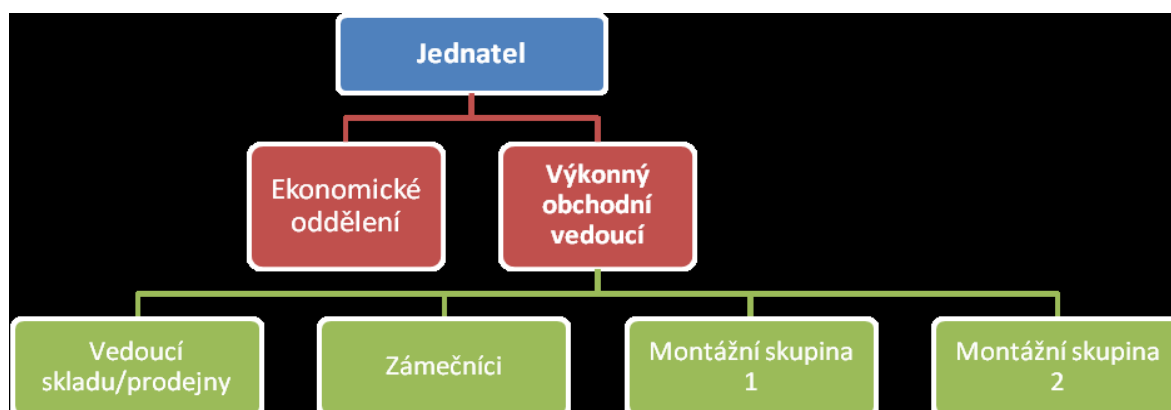
Vjezdové brány a ploty

Vjezdové brány a ploty jsou na základě požadavků zákazníka vyráběny zaměstnanci v dílnách společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Poté jsou výrobky instalovány montážními skupinami.

²⁹ Definice mikropodniků, malých a středních podniků. *EUROPA -Oficiální internetové stránky Evropské unie* [online]. 8.8.2007 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm

3.4. Organizační schéma

Obrázek č. 3.2. Organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování

3.5. Hospodaření společnosti

Společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. byla založena 19. května 2009, čemuž odpovídá struktura pasiv, tržeb a výsledku hospodaření.

V následující tabulce č. 3.1. jsou názorně shrnuty vybrané ekonomické údaje společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

Tabulka č. 3.1. Základní ekonomické údaje za období 2009 – 2011 (v tis. Kč)

Ukazatel	Rok		
	2009	2010	2011
Aktiva celkem	489	671	814
Vlastní kapitál	178	188	211
Cizí zdroje	311	483	603
Tržby	1 989	4 935	6 978
Hospodářský výsledek	-98	10	105

Zpracováno na základě: Interních dokumentů společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

Hospodářský výsledek v roce 2009 vykazoval ztrátu, a to z důvodu splátek úvěru, jehož pořízení bylo nutností pro zahájení podnikatelské činnosti. V následujícím období se společnost dostala již do kladného výsledku.

4. Metodika shromáždění dat

Následující kapitola se zabývá metodikou sběru dat. Využity jsou jak primární, tak sekundární informace. Sekundární informace byly získány z interních materiálů společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o., z internetu a odborné literatury. Primární informace byly získány pomocí metody dotazování, realizované formou dotazníků. Proces dotazování se skládá ze dvou hlavních etap - a to etapy přípravné a realizační.

Všechny tyto informace jsou využity při hledání možností vedoucích k zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

4.1. Přípravná fáze

Přípravná fáze výzkumu je velmi podstatná pro jeho samotné provedení. Tato fáze zahrnuje několik na sebe navazujících kroků.

4.1.1. Definování problému

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. se zabývá prodejem, výrobou a montáží garážových vrat, vjezdových bran a stínící techniky. V této oblasti trhu se nachází velký počet firem zabývajících se podobnou nebo stejnou činností. Firmy si navzájem konkurují a bojují spolu o zákazníka.

4.1.2. Cíl výzkumu

Výzkum se zaměřil na spokojenost zákazníků s produkty a službami, které jim společnost poskytla, popřípadě měl zjistit, co zákazníci postrádají a co naopak oceňují. Cílem výzkumu je nalézt silné a slabé stránky společnosti, z nichž budou formulována doporučení, která by mohla zlepšit postavení společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. na trhu a přispěla ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

4.1.3. Zdroje dat

Zdroje dat lze rozdělit na primární a sekundární. Primární data byla zjišťována pomocí dotazníků přímo od zákazníků. Sekundární informace byly zjištěny pomocí interních firemních záznamů, webových stránek konkurenčních firem, internetových vyhledávačů

a katalogu firem. Tyto informace se týkaly především sídla společnosti, nabízených služeb, referencí, obchodní činnosti, výrobků atd.

4.1.4. Metoda shromažďování dat

Informace pro výzkum byly shromážděny pomocí metody dotazování. Tato metoda je nejznámější a nejčastěji využívaná. Sběr primárních informací spočíval v hledání konkrétních odpovědí přímo od respondentů. Pomocí dotazování jsou získávány informace o znalostech, názorech a preferencích respondentů.³⁰

4.1.5. Nástroje sběru dat

Pro shromáždění dat byla použita technika písemného dotazování, které bylo uskutečněno pomocí dotazníků. Dotazník je složen z osmi uzavřených otázek, čtyř polouzavřených otázek, jedné baterie otázek hodnocené číselnou škálou a otevřené otázky na závěr dotazníku pro vyjádření názoru respondenta. V úvodu je respondent osloven a informován o účelu dotazníku. Na konci dotazníku se nachází poděkování.

Z důvodu jednoduššího způsobu distribuce dotazníků a zároveň vyšší pravděpodobnosti správného vyplnění, byl dotazník převeden do elektronické podoby. Dotazník je uveden v příloze č. 3.

4.1.6. Technika výběru vzorku respondentů

Základní soubor je tvořen všemi zákazníky, kteří nakupovali u společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Ze základního souboru byl nereprezentativní technikou vhodného úsudku sestaven výběrový soubor. Na základě velikosti společnosti a počtu zákazníků bylo vybráno 110 respondentů, kteří tvoří výběrový soubor. Pomocí podnikové evidence byl získán seznam e-mailových adres zákazníků, kteří byli následně požádáni o vyplnění dotazníku.

4.1.7. Pilotáž

Před zahájením dotazníkového šetření byla provedena pilotáž dotazníku. Zkušební dotazník vyplnila skupina deseti lidí. Na základě jejich připomínek a návrhů byl dotazník upraven tak, aby byl pro respondenta srozumitelný a jasný.

³⁰ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

4.1.8. Harmonogram

V následující tabulce č. 4.1. je uveden harmonogram činností, který popisuje časovou posloupnost výzkumu od definice problému až po závěrečné doporučení

Tabulka č. 4.1. Harmonogram činností

Činnost	Kalendářní týdny roku 2012						
	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
Definice problému a plán výzkumu	X						
Tvorba a pilotáž dotazníku	X						
Sběr dat		X	X	X			
Zpracování údajů					X	X	
Analýza dat						X	X
Interpretace výsledku a doporučení							X

4.2. Realizační fáze

Realizační fáze představuje samotnou realizaci dotazování. V této části bude popsán sběr dat a jejich následné zpracování.

4.2.1. Sběr údajů

Sběr dat probíhal v období od 27. 2. - 25. 3. 2012. Dotazníky byly respondentům rozesílány pomocí elektronické pošty společně s žádostí o vyplnění. Díky elektronické podobě dotazníků bylo minimalizováno riziko neúplně vyplněných dotazníků.

Z celkového počtu 110 dotazníků, bylo vráceno 76 dotazníků. Následně byla provedena kontrola výsledků a počet dotazníků byl redukován o 2 chybně vyplněné. Konečný počet respondentů byl tedy 74, což představuje návratnost 67,27 %.

4.2.2. Zpracování údajů

Získané informace byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel 2003 do datové matice, která usnadní následnou práci s daty. Bylo provedeno třídění prvního a druhé stupně. Výsledky dotazníkového výzkumu byly vloženy do tabulek a grafů Microsoft Office Word 2003, kde také byly detailněji popsány.

Okomentované výsledky byly následně využity v dalších analýzách a také pro samotné doporučení.

5. Analýza konkurenceschopnosti společnosti

Tato kapitola je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti. Tato analýza je provedena pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a údajů zjištěných pomocí dotazníkového šetření.

5.1. PEST analýza

Analýza PEST představuje analýzu prvků makroekonomického prostředí, které mohou mít vliv na společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Tyto prvky nemůže společnost ovlivnit, avšak tyto prvky mohou výrazně působit na budoucí postavení společnosti na trhu a na její konkurenceschopnost.

5.1.1. Politické a legislativní faktory

Každý podnikatelský subjekt musí dodržovat zákony a nařízení daného státu. V rámci České republiky platí celá řada zákonů a legislativních nařízení, které musí firmy splňovat. Mezi podstatné zákony patří především:

- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

Důležitým legislativním faktorem je členství České republiky v Evropské unii. Toto členství s sebou přineslo řadu legislativních opatření, nařízení, zákonů a směrnic.

Přičemž platí zásada přednosti komunitárního práva. Tedy pokud je v rozporu evropská norma s vnitrostátní normou (tj. zákonem, vyhláškou, nařízením apod.) České republiky, pak má přednost norma evropská.³¹

Další prvkem politických a legislativních faktorů je daňová politika. Firma FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. musí sledovat především vývoj daně z příjmu a daně z přidané hodnoty. Sazba daně z příjmů právnických osob v roce 2009 činila 20 % z daňového základu. Pro roky 2010 až 2012 je tato sazba stanovena na 19 %.

Sazba daně z přidané hodnoty (DPH) se v České republice měnila několikrát. V roce 2009 byla základní sazba DPH 19 % a snížená sazba 9 %. V letech 2010 a 2011 byla základní sazba 20 % a snížená 10 %. Pro rok 2012 platí základní sazba DPH na úrovni 20 % a snížená sazba 14 %.

Výše sociálního pojištění činí v současné době pro zaměstnavatele 25 % a zaměstnance 6,5 % z vyměřovacího základu. Souhrnná výše zdravotního pojištění je 13,5 % z vyměřovacího základu. Z toho zaměstnavatel odvádí 9% a zaměstnanec 4,5 %.

Do budoucna lze podle návrhu vlády očekávat snížení výše odvodů zaměstnavatelů na pojistném svých zaměstnanců o dva procentní body na 32 % z úhrnu mezd.³² Dále podle novely zákona č. 235/2004 Sb. má být zavedena jednotná sazba daně z přidané hodnoty, a to na 17,5 %.³³ Ovšem v současné době předložila vláda České republiky návrh, podle kterého má v roce 2013 být základní sazba DPH 21 % a snížená sazba 15 %.

V oblasti legislativy dochází k neustálým změnám. Je proto důležité, aby společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. neustále sledovala tyto změny a adekvátně se jim přizpůsobovala.

5.1.2. Ekonomické faktory

Mezi základní ukazatele stavu makroekonomického prostředí, které mohou ovlivňovat podnikatelské subjekty, patří tempo růstu HDP, míra inflace, průměrná mzda, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, kupní síla obyvatel apod.

³¹ Právní řád - Česká republika. *Evropská komise: Evropská soudní síť pro občanské a obchodní věci*. [online]. 3.5.2007 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/civiljustice/legal_order/legal_order_cze_cs.htm

³² Ministři navrhnou omezení růstu důchodů a zvýšení DPH. In: *Finance.cz: daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 27.2.2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/344105-ministri-navrhuj-omezeni-rustu-duchodu-a-zvyseni-dph/>

³³ Daňová reforma: Odborně o reformě. *Informační centrum vlády* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://icv.vlada.cz/cz/danova-reforma/odborne-o-reforme/>

Tyto ukazatele vypovídají o stavu a úrovni ekonomiky daného státu. Vývoj těchto ukazatelů je v České republice ovlivněn vývojem ekonomiky Evropské unie, a to především sousedních států. V neposlední řadě má na vývoj a velikost jednotlivých ukazatelů vliv ekonomická krize.

Hrubý domácí produkt HDP

Hrubý domácí produkt ukazuje výkonnost ekonomiky dané země. Je to peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb, které byly vytvořeny v daném období na určitém území.

Hrubý domácí produkt vyjadřuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích činností, považovaných v systému národního účetnictví za produktivní, včetně služeb tržních a netržních. Jedná se o výpočet v kupních cenách, za které jsou realizovány tržní výkony. Přidaná hodnota u netržních služeb je vyjádřena jako souhrn náhrad zaměstnanců a spotřeba fixního kapitálu.³⁴

Tempo růstu hrubého domácího produktu České republiky bylo značně ovlivněno světovou krizí. Ta způsobila pokles tempa růstu HDP z 6,1% v roce 2007 na 2,5% v roce 2008. Naplno se krize projevila v roce 2009, kdy bylo HDP v meziročním srovnání nižší o 4,1%. Tento negativní vývoj znamenal pokles výkonnosti české ekonomiky, který měl za následek především nárůst nezaměstnanosti a pokles produktivity práce. Od roku 2010 vykazuje tempo růstu HDP pomalé oživení české ekonomiky.

Následující tabulka zobrazuje změny HDP oproti stejnému období minulého roku, počítané za stálých cen roku 1995.

Tabulka č. 5.1. Vývoj hrubého domácího produktu v České republice v období 2007 - 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Vývoj HDP v ČR	6,1%	2,5%	-4,1%	2,2%	1,7%

Zdroj: Český statistický úřad

Míra inflace

Míra inflace vyjadřuje procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Pojem inflace obecně znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. V důsledku inflace dochází ke snižování kupní síly obyvatelstva.

³⁴ Hlavní makroekonomické ukazatele ČR. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 23.5.2011 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr/1000431/49089/>

Pro společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o., i pro ostatní společnosti je důležitá nízká a stabilní inflace. Vysoká inflace nebo vysoké inflační očekávání mohou způsobit to, že náklady společnosti porostou rychleji, než činí přírůstky produktivity. V důsledku toho společnosti méně riskují, snižuje se jejich ochota investovat do budoucnosti, čímž snižují vlastní konkurenceschopnost podniku.³⁵

V roce 2008 byla míra inflace 6,3 %, v následujícím roce poklesla na 1 %. Průměrná míra inflace v roce 2010 byla 1,5 %, což je o 0,5 procentního bodu více než v roce 2009. Zároveň se jedná o třetí nejnižší míru inflace od roku 1989.³⁶ V roce 2011 míra inflace vzrostla na 1,9 % a pro rok 2012 odhaduje ministerstvo financí růst spotřebitelských cen až o 3,2 %.³⁷

V následující tabulce č. 5.2. je zobrazen vývoj míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen.

Tabulka č. 5.2. Míra inflace České republiky v období 2007 - 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace	2,8%	6,3%	1,0%	1,5%	1,9%

Zdroj: Český statistický úřad

Míra nezaměstnanosti

Vývoj míry nezaměstnanosti je důležitým ukazatelem, který se dotýká kupní síly obyvatelstva, a tedy i potencionálního počtu možných budoucích zakázek.

V roce 2009 došlo v důsledku globální ekonomické krize k výraznému zvýšení počtu neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadu práce. Zároveň došlo k poklesu počtu volných míst, čímž vznikl i větší počet uchazečů o jedno místo.

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. působí především ve Zlínském, Moravskoslezském a Olomouckem kraji. Míra nezaměstnanosti v těchto krajích byla vyšší, než je průměr České republiky. Vývoj jednotlivých hodnot v čase je uveden v následující tabulce č. 3.4.

³⁵ Inflace v centru pozornosti: Proč se spotřebitelské ceny mění?. *Evropská komise: Hospodářské a finanční věci* [online]. 23.11.2011 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z:

http://ec.europa.eu/economy_finance/focuson/inflation/consequences_cs.htm

³⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Vývoj indexů spotřebitelských cen ve 4. čtvrtletí a roce 2010*. [online]. 22.2.2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/78110030E9DB>

³⁷ Kalouskův nový odhad: Letos ekonomika nepošlape kvůli eurozóně. Za rok už by měla růst.

In: *IHNED.cz: Zpravodajský server Hospodářských novin* [online]. 31.1.2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54569470-kalouskuv-novy-odhad-letos-ekonomika-neposlape-kvuli-eurozone-za-rok-uz-by-mela-rust>

Tabulka č. 5.4. Vývoj ukazatelů týkající se zaměstnanosti v období 2007 - 2011

Oblast	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti v % (k 31.12)					
Celkem ČR	6,0%	6,0%	9,2%	9,6%	8,6%
Olomoucký kraj	6,7%	6,9%	12,2%	12,5%	11,4%
Zlínský kraj	6,0%	6,1%	10,8%	10,7%	9,4%
Moravskoslezský kraj	9,6%	8,5%	12,1%	12,4%	11,2%
Počet nezaměstnaných uchazečů o práci registrovaných na úřadě práce					
Celkem ČR	354 878	352 250	539 136	561 551	508 451
Olomoucký kraj	23 495	23 470	41 092	42 117	38 119
Zlínský kraj	20 171	20 048	33 836	33 386	29 418
Moravskoslezský kraj	65 816	57 455	80 581	82 776	75 019
Počet volných míst					
Celkem ČR	141 066	91 189	30 927	30 803	35 784
Olomoucký kraj	5 224	2 747	821	1 210	1 065
Zlínský kraj	6 683	4 272	1 252	1 245	1 590
Moravskoslezský kraj	10 696	8 795	2 756	3 191	4 163
Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo					
Celkem ČR	2,5	3,9	17,4	18,2	14,2
Olomoucký kraj	4,5	8,5	50,1	34,8	35,8
Zlínský kraj	3,0	4,7	27,0	26,8	18,5
Moravskoslezský kraj	6,2	6,5	29,2	25,9	18,0

Zpracováno na základě: Kalendář publikování míry nezaměstnanosti: Výkazy a rozborů zaměstnanosti v České republice. Integrovaný portál MPSV: Zaměstnanost [online]. © 2002-2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>

Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda zobrazuje podíl mezd bez ostatních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidovaného počtu za měsíc. Výše průměrné mzdy je jedním z faktorů, který ovlivňuje počet zakázek společnosti, jelikož mezi zákazníky společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. patří rovněž soukromé osoby.

V roce 2011 vzrostla průměrná mzda v České republice o 522 Kč oproti roku 2010. V procentuálním vyjádření vzrostla o 2,2 procenta, avšak po odečtení inflace se reálně zvýšila pouze o 0,3 procenta.

Ve Zlínském kraji v roce 2011 se zvýšila průměrná mzda o 670 Kč (tj. o 3,2 %) na 21 486 Kč. I přes nadprůměrný meziroční nárůst, patří průměrná mzda ve Zlínském kraji k třetí nejnižší v České republice v rámci krajů.³⁸

³⁸ Lidé ve Zlínském kraji vydělávají víc peněz. In: Zlínský deník [online]. 13.03.2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/lide-ve-zlinskem-kraji-vydelavaji-vic-penez-20120312.html

Podle dat Českého statistického úřadu je možno očekávat, že inflace v roce 2012 poroste rychleji než průměrná hrubá mzda. Což bude znamenat pokles reálné výše mezd pro rok 2012.³⁹

Tabulka č. 5.3. Průměrná hrubá mzda v České republice v období 2007 - 2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrná hrubá mzda	20 957 Kč	22 592 Kč	23 344 Kč	23 797 Kč	24 319 Kč

Zdroj: Český statistický úřad

5.1.3. Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory jsou úzce spojeny s životem a postoji obyvatel. Mezi tyto faktory patří počet obyvatel, věková a vzdělanostní struktura, rozložení pracovní síly, spotřeba, pracovní mobilita, postoje k práci a k volnému času, životní styl obyvatelstva aj.

Podle šetření Českého statistického úřadu měla Česká republika 10 532 770 obyvatel k 1.1.2011. Za posledních pět let vzrostl počet obyvatel České republiky přibližně o 250 000, vývoj počtu obyvatel České republiky má tedy rostoucí tendenci. Opačnou tendenci ovšem vykazuje Zlínský, Moravskoslezský i Olomoucký kraj. Od roku 2009 v těchto krajích klesá počet obyvatel. Tento jev může znamenat úbytek potencionálních zákazníků společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

Dalším významným demografickým faktorem je stárnutí populace. Tento vývoj je názorně zobrazen v následující tabulce č. 5.5.

Tabulka č. 5.5. Vývoj počtu obyvatel a průměrného věku obyvatel v období 2007-2011

Oblast	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
Počet obyvatel (k 1.1.)					
Celkem ČR	10 287 189	10 381 130	10 467 542	10 506 813	10 532 770
Olomoucký kraj	639 894	641 791	642 137	642 041	641 681
Zlínský kraj	589 839	590 780	591 412	591 042	590 361
Moravskoslezský kraj	1 249 290	1 249 897	1 250 255	1 247 373	1 243 220
Průměrný věk obyvatel					
Celkem ČR	40,2	40,3	40,5	40,6	40,8
Olomoucký kraj	40,1	40,3	40,5	40,7	40,9
Zlínský kraj	40,2	40,4	40,7	40,9	41,2
Moravskoslezský kraj	39,7	39,9	40,2	40,4	40,6

Zdroj: Český statistický úřad

³⁹ Průměrná mzda loni vzrostla na 24.319 Kč, reálně stoupla o 0,3 %. *Finanční noviny: Ekonomický server ČTK* [online]. © 2012[cit. 2012-03-26]. ISSN 1213-4996. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cr-loni-vzrostla-o-522-korun-na-24-319-kc>

Mezi zákazníky společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. patří lidé, kteří si nechávají postavit nebo zrekonstruovat část svého obydlí. Jedná se především o vrata, ploty, brány nebo předokenní rolety. Důležitým ukazatelem je proto statistika výdajů a spotřeby domácností.

Z následující tabulky č. 3.6. plyne, že nejvyšší peněžní částku jsou ochotni investovat lidé ve věku do 29 let, kteří na rekonstrukci v průměru utratí 31 311 Kč, respektive 3 639 Kč na výrobky určené k rekonstrukci. S rostoucím věkem tato částka klesá.

Tabulka č. 5.6. Průměrné výdaje obyvatel České republiky podle věku v roce 2010

Výdaj	Věk		
	do 29 let	30 -39 let	nad 40 let
Pořízení a rekonstrukce domu či bytu	31 311 Kč	15 116 Kč	6 856 Kč
Výrobky pro výstavbu a rekonstrukci	3 639 Kč	2 830 Kč	752 Kč

Zdroj: Český statistický úřad

V posledních letech dochází ke změnám v životním stylu a mobilitě obyvatel. Zvýšil se počet lidí, kteří se přestěhovali do rodinných domů nacházejících se v okrajových částech měst a na vesnicích, což je spojeno se zvyšující se preferencí bydlení v klidném prostředí mimo město.

V důsledku špatné situace na trhu práce, nižšímu mzdovému ohodnocení a vyšší mobilitě dochází k migraci obyvatelstva z moravskoslezské oblasti. Pokud se i v následujících letech bude zvyšovat počet migrujících obyvatel, může to v budoucnu znamenat snížení potenciálních zákazníků společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

5.1.4. Technologické faktory

V současném, dynamicky se vyvíjejícím světě, je udržení technologického pokroku důležitým prvkem pro konkurenceschopnost firmy. Neustálý vývoj přináší nové materiály, technologie inovace, vynálezy, patenty, procesy aj.

Nová technologie často zabije staré podnikání.⁴⁰ Aby firma nezaostávala za konkurencí, je nezbytné, aby sledovala technický pokrok. Se stále se zvyšujícími požadavky na kvalitu je nutné, aby se firma neustále zajímala o nové technologie a postupně

⁴⁰ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

inovovala svou výrobu a poskytované služby. Technologický pokrok je jedním ze základních předpokladů pro dlouhodobou životnost a existenci podniku.⁴¹

FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. patří mezi velmi malé společnosti, proto v oblasti výzkumu a vývoje nevynakládá žádné prostředky, avšak svou nabídkou technologicky nezaostává. Inovace a nové technologie přebírá od svých dodavatelů. Jedná se především o novinky v oblasti poháněcích jednotek, systémů otevírání bran a vrat, nových technologiích instalace, zvýšení kvality zabezpečení, nebo snižování tepelných ztrát u okenních rolet.

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. prodává a montuje výrobky od společností LOMAX, HÖRMANN Česká republika, Climax, LIFE home integration a CAIS. Znalost nových výrobků a montážních postupů u výrobku od těchto společností získávají zaměstnanci společnosti FRIPOS na základě odborných školení, na kterých obdrží certifikáty, opravňující tyto výrobky montovat a provádět kompletní záruční a pozáruční servis.

Dalším významným faktorem technologických faktorů je internet. V současné době je běžnou praxí vyhledávání výrobků a služeb pomocí internetových vyhledávačů. Proto konkurenceschopná firma musí mít kvalitní internetové stránky s přehlednou nabídkou výrobků a služeb.

5.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

Model sestavený M. E. Portrem se využívá k analýze vlivu mikrookolí, které bezprostředně působí na daný podnik. Toto mikrookolí lze také označit jako konkurenční prostředí, odvětvové prostředí nebo oborové okolí.

Analýza pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je tvořena těmito oblastmi:

- hrozbou nově vstupujících firem,
- vyjednávacím vlivem dodavatelů,
- vyjednávacím vlivem odběratelů,
- soupeřením mezi stávajícími podniky,
- hrozbou substitučních výrobků.

Jednotlivé oblasti, které mají vliv na konkurenceschopnost společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o., jsou analyzovány v následující části kapitoly.

⁴¹ POŠVÁR, Zdeněk a Jiří ERBES. *Managment I*. 1.vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002, 15 s. ISBN 80-7157-633-6.

5.2.1. Hrozba nově vstupujících firem

Vstup nových firem na trh je vždy hrozbou pro stávající firmy. Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. působí v oblasti trhu, kde pro vstup nové firmy neexistují vysoké bariéry. Existuje pouze několik požadavků, které nově vstupující firmy musí splnit.

Mezi základní požadavky patří navázání spolupráce s dodavateli a následné získání certifikátů, potřebných pro způsobilost montáží vjezdových bran a garážových vrat. Dalším požadavkem je potřeba zkušeného a kvalifikovaného zaměstnance se svářečskými zkouškami pro zámečnickou dílnu.

Kapitálová náročnost pro vstup na tento trh spočívá především v počátečních investicích k získání adekvátních prostor pro prodejnu, sklad a zámečnickou dílnu. Dále v nákupu firemních automobilů, technického vybavení pro dílnu, včetně svářečské techniky.

I přes to, že bariéry pro vstup nových firem na daný trh jsou nízké, nemusí se společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. zatím nové konkurence příliš obávat. V současnosti totiž trh neposkytuje dostatek volných příležitostí, na což má částečně vliv i hospodářská krize, kvůli které klesla kupní síla domácností a investice mnoha firem. Trh nemusí být dostatečně perspektivním pro vstup nové firmy.

5.2.2. Vyjednávací vliv dodavatelů

FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. podniká na trhu, kde se nachází celá řada dodavatelů, proto je vyjednávací síla dodavatelů relativně nízká. Společnost má několik stálých dodavatelů, s kterými dlouhodobě spolupracuje a má s nimi uzavřené smlouvy na dodávky materiálů. S ostatními dodavateli obchoduje podle aktuální potřeby, respektive podle poptávky.

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. má přibližně 20 dodavatelů. Mezi nejvýznamnější patří společnosti:

- **Hörmann Česká republika s.r.o.** - s tímto podnikem společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. spolupracuje od roku 2009. Hlavními výrobky, které tento podnik dodává, jsou sekční garážová vrata, rolovací garážová vrata, průmyslové vrata, rolovací vrata a mříže, pohony pro vrata a brány.
- **CAIS s.r.o.** - tato společnost dodává především komponenty pro posuvné brány. Jedná se o například o dojezdové kapsy, náběhy s kladkou pro posuvnou bránu, dorazy, konzole pro uchycení, kolejnice.

- **LOMAX & Co s.r.o.** - patří mezi největší výrobce předokenních rolet, garážových vrat, plotů a bran v České republice. Díky vysokým investicím do reklamy patří jejich výrobky mezi nejznámější a nejžádanější. Společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. dodává širokou škálu produktů.

Výběr dodavatelů závisí na několika kritériích, jako například kvalitě dodávaných produktů, ceně, platebních podmínkách, záruce, slevách, rabatu a v neposlední řadě poptávce zákazníků společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. po konkrétních produktech a značkách.

5.2.3. Vyjednávací vliv odběratelů

Díky lokalitě společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. na rozhraní Zlínského, Moravskoslezského a Olomouckého kraje tvoří potenciální zákazníky obyvatelé těchto tří krajů. Mezi typické zákazníky patří obyvatelé rodinných domů nebo bytů, také podniky, organizace nebo státní instituce. Od velikosti potencionálního zákazníka se odvíjí velikost jednotlivých zakázek.

Mezi zakázky, které společnost v minulosti realizovala, patří například garážové brány pro hasičskou zbrojnicí Sboru dobrovolných hasičů v obci Starý Jičín a Jičina, vjezdová brána pro společnost SKISTAV PRIM s.r.o., vjezdová vrata do areálu společnosti BETOSAN s.r.o. a areálu SIEMENS Frenštát pod Radhoštěm, průmyslová vrata pro rozšířenou část centrálního skladu Kaufland v Olomouci a pro OBI Prostějov. V neposlední řadě provedení několika desítek zakázek pro soukromé osoby, kdy se jednalo převážně o garážová vrata a okenní rolety.

Díky rozšíření nabízeného sortimentu o kontejnerové nádoby, parkové lavičky, stojany na kola, venkovní odpadkové koše a železné zábrany se společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. mohla zúčastnit několika výběrových řízení vypsanych městy a obcemi. Pro získání takovýchto zakázek bylo nutno splňovat předepsané podmínky, přičemž jedno z nejvýznamnějších kritérií pro získání zakázky je nabídka nejnižší ceny.

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně značná. Zákazníci mají na výběr z mnoha firem v tomto prostředí a snaží se získat co nejvyšší kvalitu za co nejnižší cenu. Firmy musí mezi sebou soupeřit pomocí různých akcí, výhod a slev tak, aby získali co největší počet zákazníků.

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. se snaží o to, aby všichni zákazníci byli maximálně spokojeni s kvalitou provedených služeb. Pro společnost je velice důležité, aby získala dobré reference od svých zákazníků, čímž si vytváří dobré jméno na trhu a stává se konkurenceschopnější.

5.2.4. Intenzita soupeření mezi stávajícími podniky

Konkurence na trhu, ve kterém podniká společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o., je poměrně velká. Jen v rámci města Valašského Meziříčí působí pět dalších konkurenčních firem, které nabízejí zčásti podobné nebo téměř stejné služby jako společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. V příloze č. 2 je obrázek mapy města Valašského Meziříčí, na které je názorně zobrazeno rozmístění firem v rámci města.

Mezi největší konkurenty společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. tohoto regionu lze zařadit:

- **SPEDOS s.r.o.** - tato společnost patří k největším firmám v oboru. V současné době nabízí široký sortiment garážových a průmyslových vratových systémů. Dále nabízí turniketové a bezpečnostní vstupy, automatické dveře nebo protipožární uzávěry. Bohatou nabídku společnost doplňuje o non-stop servisní pohotovost. Společnost SPEDOS s.r.o. je registrována ve státním dotačním programu "Zelená úsporám" a nachází se v seznamu odborných dodavatelů tohoto programu. Zároveň její garážová sekvenční vrata SPEDOS se nacházejí v seznamu výrobků a technologií, které splňují dotační kritéria.

SPEDOS s.r.o. expandovala i do sousedních zemí a založila pobočku na Slovensku. Firmu SPEDOS s.r.o. lze považovat za největšího konkurenta.⁴²

- **MONROS v.o.s.** - společnost se opírá o více jak dvacetiletou tradici. V její nabídce má významnou roli stínící technika, markýzy a předokenní rolety. Dále také nabízí vjezdové brány a závory, pergoly, sekvenční a rolovací vrata.

Firma MONROS v.o.s. má tři obchodní centra a se svými výrobky expandoval do sousedních států.⁴³

- **EURODOOR s.r.o.** - tato společnost se zabývá výhradně prodejem a instalací vratových a garážových systémů.

⁴² SPEDOS: dveřní a vratové systémy [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/>

⁴³ MONROS: pohoda za každého počasí [online]. © 2008 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.monros.cz/>

- **BLABLA VRATA s.r.o.** - nabízí širokou škálu druhů brán a vrat značek Hörmann a Lomax. Dále je společnost BLABLA vrata s.r.o. autorizovaným prodejcem značky Kružík pro oblast střední Moravy.⁴⁴

Výše uvedené firmy sídlí ve stejném městě jako společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Mezi další konkurenční firmy, které se objevují v rámci kraje, patří např. Promont Door s.r.o., ASH SYSTÉM s.r.o., AD trend Škařupa s.r.o., CEMA MORAVIA s.r.o. nebo Černík s.r.o. Lze tedy konstatovat, že konkurenční tlaky v tomto odvětví jsou značně velké.

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. rozšířila svou nabídku o výrobu a prodej kovových laviček, venkovních odpadkových košů a dalších kovo výrobků v rámci své zámečnické dílny. Konkurence v oblasti tohoto trhu není příliš velká. V oblasti Zlínského kraje se nachází několik firem, jež se zabývají výrobou a prodejem těchto produktů. Jedná se například o Broxtec s.r.o., Podhoran Lukov a.s., AGROKOV spol. s.r.o., FORPLAST systems, s.r.o. nebo MD engineering, s.r.o.

Každá společnost musí svůj trh a své konkurenty dobře znát, chce-li dosáhnout konkurenčních výhod.⁴⁵ Proto je důležité, aby společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. sledovala konkurenční firmy a usilovala o to, aby uspokojovala potřeby zákazníků lépe než ostatní.

Velmi důležitým kritériem při uspokojování požadavků zákazníků není jen cena a kvalita poskytovaných služeb, ale velkou roli hraje i samotné umístění podniku, ochota a zdvořilost personálu a také věrohodnost organizace poskytující služby.

5.2.5. Substituční výrobky

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem bran, vrat a stínící techniky. Hrozba substitučního výrobku, který by funkčně nahradil tyto výrobky, je nulová.

Možnost substituce současných výrobků je možná pouze z hlediska použitého materiálu, pohonné techniky a technologie montáže. Hrozbu substitučních výrobků z tohoto pohledu lze považovat za velice malou. Důvodem je fakt, že společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. nabízí výrobky od předních českých výrobců, u kterých lze očekávat,

⁴⁴ *BLABLA:Brány, vrata, rolety* [online]. © 2009 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.blablavrata.cz/>

⁴⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2.vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 499 s. ISBN 978-82-7400-115-4.

že budou nabízet nejnovější a nejpokrokovější výrobky a v případě nové technologie či materiálu se pružně přizpůsobí a zapracují novinky do svých produktů.

Lze tedy konstatovat, že hrozba substitučních výrobků je zanedbatelná.

5.3. Vyhodnocení dotazníku

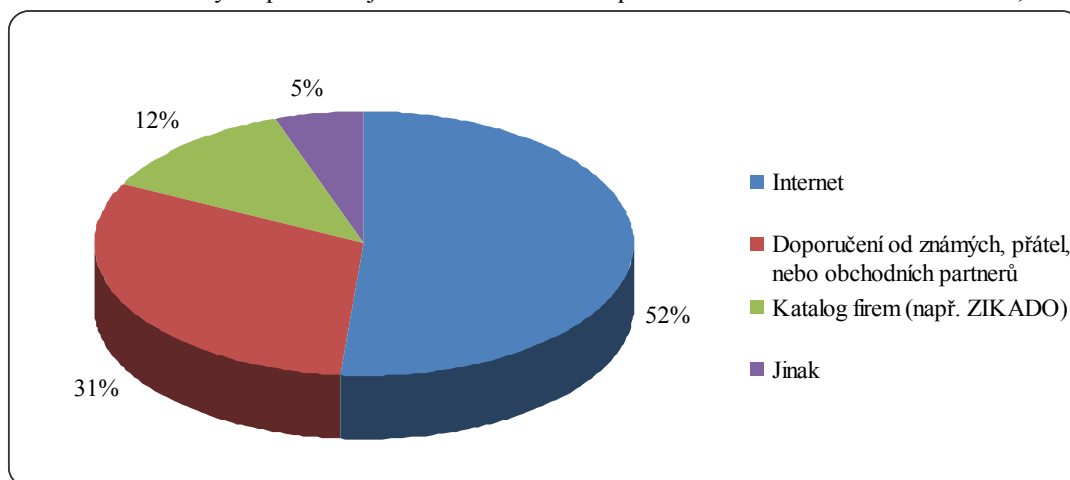
Hlavním úkolem provedeného dotazníkového šetření bylo získat informace, které by dopomohly ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Na základě získaných informací byly jednotlivé otázky vyhodnoceny, slovně okomentovány a doplněny o adekvátní grafické zobrazení. V této kapitole jsou uvedeny nejdůležitější údaje. Vyhodnocení identifikačních otázek, včetně grafů je uvedeno v příloze č. 4.

1. Jakým způsobem jste získali kontakt na společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o?

Smyslem této otázky bylo zjistit odkud se respondenti dozvěděli o společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. V této otázce bylo možno vybírat s předem definovaných možností nebo uvést vlastní odpověď.

Nejčastěji se respondenti o společnosti dozvěděli pomocí internetu (52 %), což je názorně zobrazeno v následujícím obrázku č. 5.1. Dále pak pomocí doporučení od známých (31 %) a pomocí katalogu firem (12 %). V 5 % byla označena odpověď jinak, přičemž se jednalo především o variantu, že respondent byl sám osloven v rámci výběrového řízení na veřejnou zakázku.

Obrázek č. 5.1. Jakým způsobem jste získali kontakt na společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.?



U této otázky bylo použito třídění druhého stupně podle kategorie, pro kterou byly služby a produkty společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. využity.

Respondenti, kteří využili služby a produkty pro soukromé účely, se o společnosti dozvěděli nejčastěji pomocí doporučení od svých známých a přátel (44 %). Poté pomocí internetu (39 %) a katalogu firem (17 %). Při druhé možnosti, tedy využití služeb a produktů pro účely podnikání, označili respondenti nejčastěji možnost internetu (66 %). Pouze v 15 % bylo pomocí doporučení.

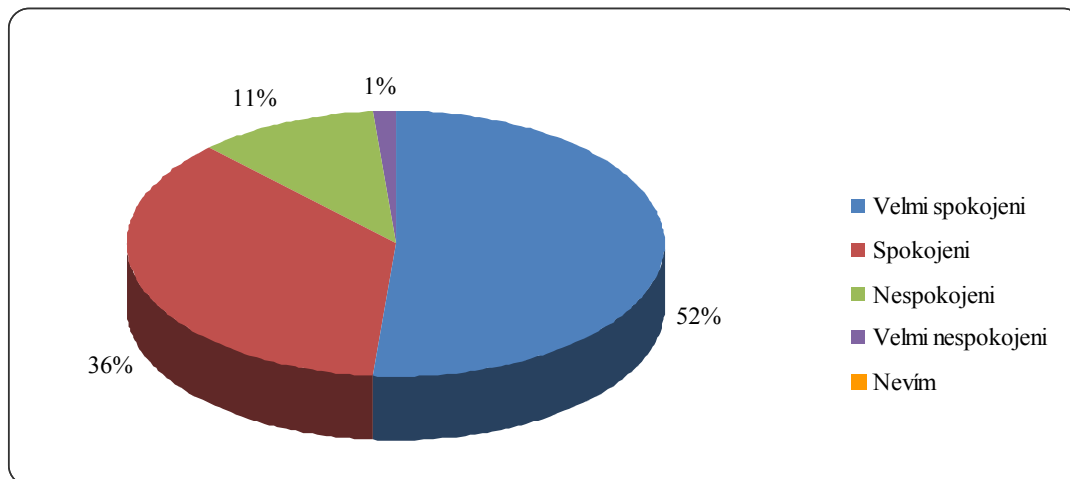
Významnou roli v obou kategoriích představuje internet. V současné době je zcela běžně využívat při vyhledávání informací internetové vyhledávače. Pro kategorii respondentů, kteří využili služby společnosti, jsou důležité také doporučení od známých, přátel nebo obchodních partnerů.

2. Jak jste spokojeni s kvalitou dodaných produktů?

Tento dotaz byl zaměřen na produkty a výrobky. Cílem bylo zjistit, zda jsou zákazníci s úrovní kvality produktů spokojeni.

Z obrázku č. 5.2. je patrné, že 88 % respondentů bylo s kvalitou výrobků spokojeno nebo velmi spokojeno. V 11 % byli zákazníci nespokojeni a pouze 1 respondent (1 %) uvedl, že byl s kvalitou velmi nespokojen.

Obrázek č. 5.2. Jak jste spokojeni s kvalitou dodaných produktů?



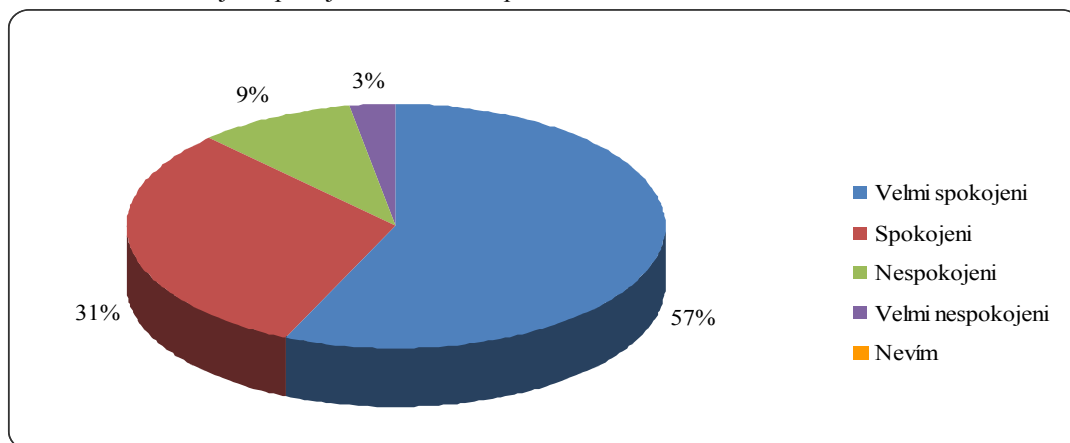
Ze získaných informací bylo zjištěno, že všichni zákazníci v rámci výběrového řízení (viz dotazník - otázka č. 1.) byli s kvalitou služeb velmi spokojeni. Tento údaj je velice významný, jelikož veřejné zakázky bývají velice lukrativní a je důležité, aby zákazníci byli s kvalitou dodaných produktů spokojeni.

3. Jak jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže?

Tato otázka měla zjistit spokojenost zákazníků se službami, které jim společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. v rámci montáže poskytla.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že zákazníci jsou spokojeni s poskytnutými službami. Z celkového počtu 74 respondentů uvedlo 42 (57 %) respondentů, že s kvalitou a průběhem montáže byli velice spokojeni.

Obrázek č. 5.3. Jak jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže?

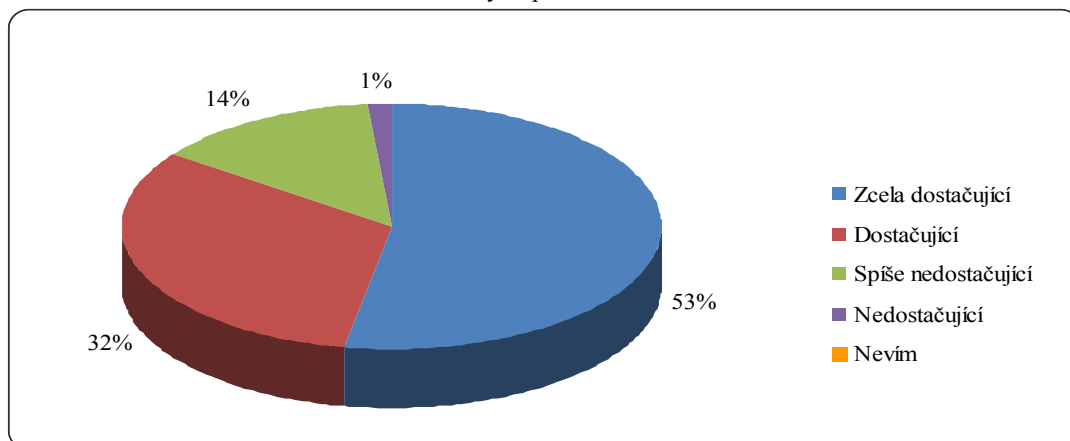


4. Jak hodnotíte rozsah nabízených produktů a služeb?

Na základě této otázky byla hodnocena nabídka produktů a služeb společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Výsledky mohou být jedním z aspektů při rozhodování, zda je nabídka dostatečná nebo je potřeba její rozšíření.

Nabídku hodnotí jako zcela dostačující 53 % respondentů a jako dostačující 32 %. Odpověď spíše nedostačující se vyskytla ve 14 %. To znamená, že některým zákazníkům chybí určité produkty a společnost by mohla rozšířit nabídku.

Obrázek č. 5.4. Jak hodnotíte rozsah nabízených produktů a služeb?



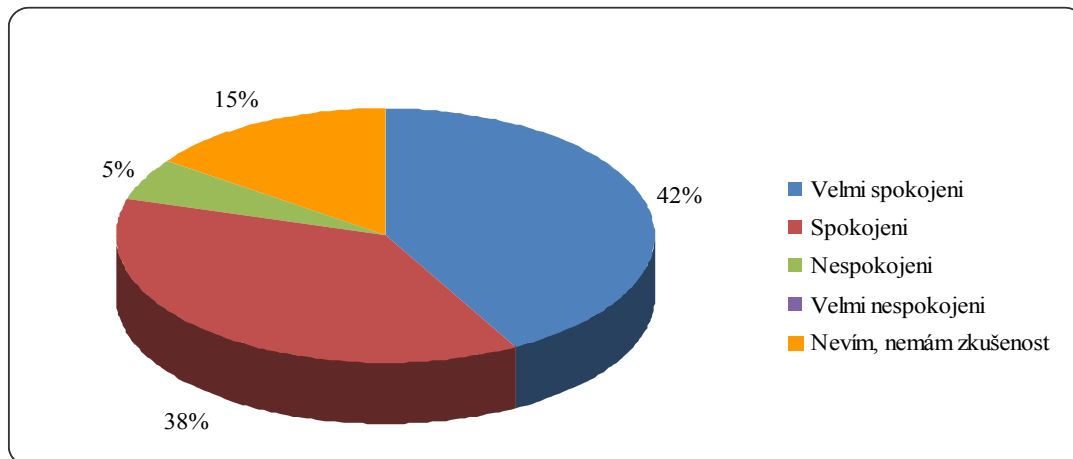
Při třídění druhého stupně této s otázkou č. 11 (viz dotazník) bylo zjištěno, že respondenti, kteří odpověděli spíše nedostačující nebo nedostačující, jsou v 82 % fyzické osoby využívající služby a produkty pro soukromé účely. Společnost by se proto měla zaměřit na rozšíření nabídky pro soukromé osoby.

5. Jste spokojeni s webovými stránkami společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.?

V současné době je internet nejpoužívanějším informačním médiem. Je proto velice důležité, aby webové stránky dostatečně reprezentovaly společnost.

Respondenti hodnotí webové stránky společnosti velice kladně. Možnost velmi spokojeni označili v 42 % a spokojeni v 38 %. S webovými stránkami společnosti nemá zkušenost 15 % respondentů.

Obrázek č. 5.5. Jste spokojeni s webovými stránkami společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.?



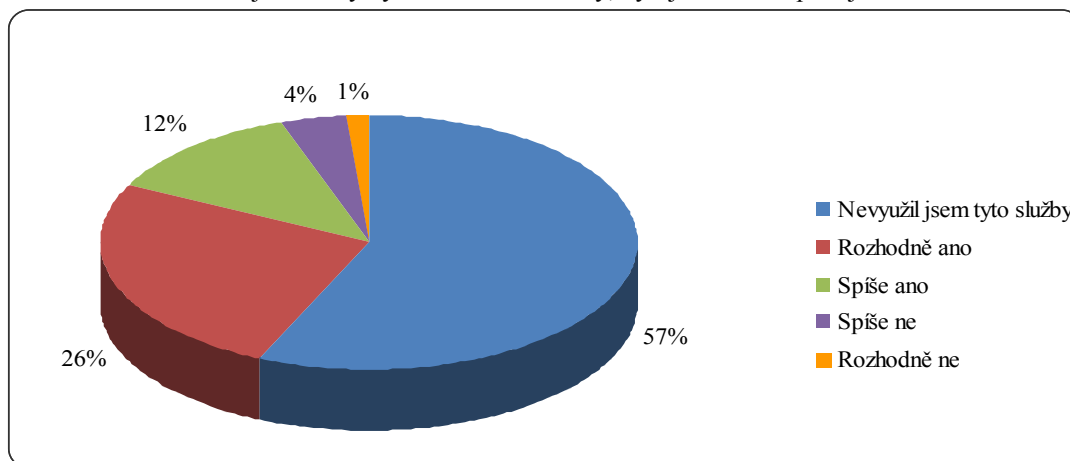
6. Pokud jste někdy využili servisní služby, byli jste s nimi spokojeni?

Poskytnutí kvalitních servisních služeb je důležitým faktorem při získávání konkurenční výhody. Tato otázka je zaměřena na spokojenost respondentů se servisními službami společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

Z celkového počtu 74 respondentů nevyužilo servisní služby 57 % respondentů. Se servisními službami bylo spokojeno 38 % respondentů, kteří označili možnost rozhodně ano (26 %) a spíše ano (12 %). Výsledky jsou názorně zobrazeny v obrázku č. 5.6.

V rámci analýzy odpovědí pouze těch respondentů, kteří servisní služby využili, byla označena možnost rozhodně ano v 60 %. Poté možnost spíše ano označilo 28 %. Lze tedy konstatovat, že servisní služby společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. jsou na vysoké úrovni.

Obrázek č. 5.6. Pokud jste někdy využili servisní služby, byli jste s nimi spokojeni?

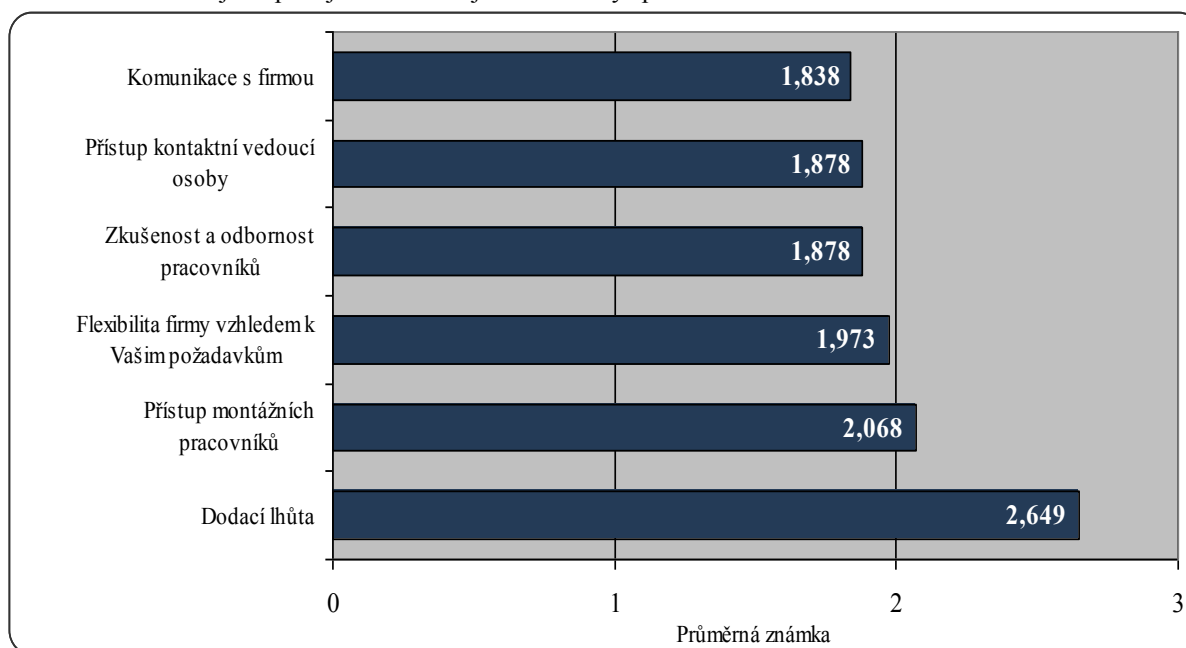


Při analýze těchto informací s ohledem na otázku č. 11 (viz dotazník) bylo zjištěno, že v 57 % využívají servisní služby subjekty pro výrobky určené k podnikání. Pro soukromé účely využilo servisních služeb 43 % respondentů.

7. Jak jste spokojeni s následujícími atributy společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.?

V otázce č. 7 hodnotili respondenti uvedené atributy společnosti pomocí známek na stupnici od 1 do 5 jako ve škole. Nejlépe hodnocenými atributy jsou komunikace s firmou, přístup vedoucí osoby, zkušenost pracovníků a odbornost pracovníků, v neposlední řadě také flexibilita firmy vzhledem k přáním zákazníků. Tyto uvedené atributy lze zařadit mezi silné stránky společnosti.

Obrázek č. 5.7. Jak jste spokojeni s následujícími atributy společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí s.r.o.?



Z obrázku č. 5.7. je patrné, že respondenti nejsou spokojeni především s dodacími lhůtami. Tuto variantu ohodnotili průměrnou známkou 2,6. Proto by se společnost měla zaměřit na zrychlení zhotovení zakázek.

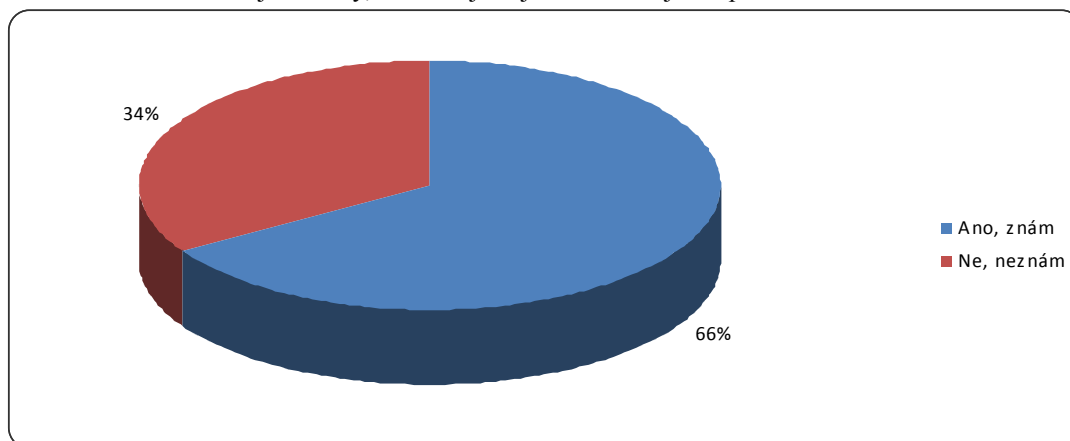
8. Znáte i jiné firmy, které mají stejné zaměření jako společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.?

Otázka č. 8 je polouzavřená. Úkolem této otázky bylo zjistit, zda respondenti znají i jiné konkurenční firmy.

V 66 % uvedli respondenti, že znají jiné firmy zabývající se stejnou činností jako společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. V odpovědích respondentů se nejčastěji vyskytovali společnosti BLABLA s.r.o., LOMAX & Co s.r.o., SPEDOS s.r.o., Monros v.o.s. a Promont DOOR, s.r.o. Ze zjištěných údajů vyplývá, že v rámci trhu se nachází velké množství konkurenčních společností, z jejichž nabídky si mohou zákazníci vybírat. Zákazníci mají tak dostatečně velkou vyjednávací sílu.

V 34 % respondenti uvedli, že neznají jiné konkurenční společnosti. Na tuto hodnotu může mít vliv i fakt, že v případě, kdy respondenti znali jiné společnosti, měli napsat jejich názvy.

Obrázek č. 5.8. Znáte i jiné firmy, které mají stejné zaměření jako společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.?



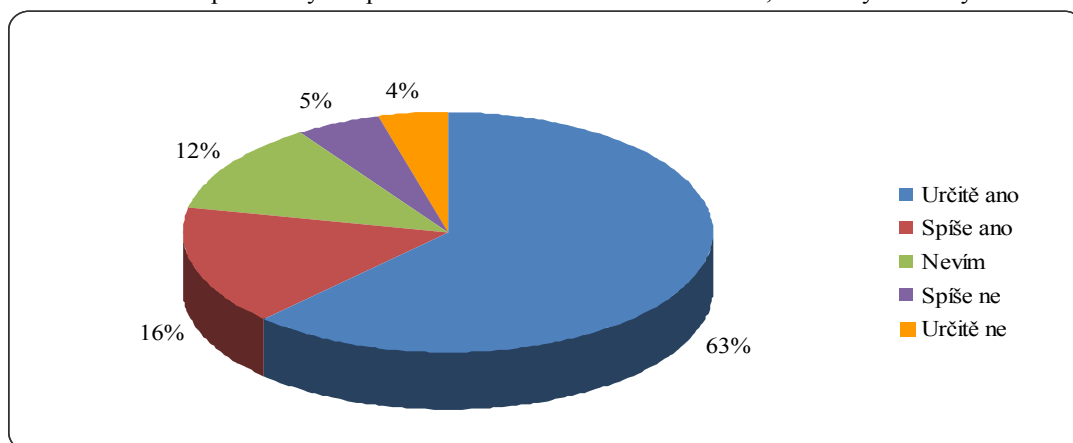
Respondenti, kteří realizovali zakázku ve vyšším cenovém rozmezí, mají větší znalost konkurenčních společností. Všichni respondenti realizující zakázku ve výši nad 100 001 Kč uvedli, že znají i jiné konkurenční firmy. V rozmezí 50 001 Kč - 100 000 Kč uvedlo znalost jiných společností 73 % respondentů. U zakázek v rozpětí od 5 001 Kč - 20 000 Kč uvedlo znalost jiné společnosti 48 % respondentů a při zakázce do 5 000 Kč pouze 20 %.

9. Doporučili byste společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. svým známým?

Kladné reference a doporučení můžou společnosti pomoci při získávání nových zákazníků. Pomocí této otázky bylo zjištěno, zda by zákazníci doporučili společnost svým obchodním partnerům a známým.

Pro společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. je důležité, že 63 % respondentů označilo odpověď určitě ano a 16 % možnost spíše ano. Z toho plyne, že zákazníci jsou spokojeni a mohou ve svém okolí dělat společnosti reklamu.

Obrázek č. 5.9. Doporučil byste společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. svým známým?



14. Chtěli byste se k něčemu vyjádřit, sdělit svůj názor nebo doporučení?

Tato otázka byla pouze jako doplňující a většina respondentů na tuto otázku neodpověděla. V rámci odpovědi se vyskytla připomínka, že respondent postrádá na webových stránkách ukázky zrealizovaných montáží.

5.4. SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvyužívanějších metod. Zaměřuje se na hledání příležitostí a ohrožení ve vnějším okolí podniku a zároveň ve specifikaci silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí podniku. Pomocí tohoto rozboru můžeme nalézt faktory, které mohou znamenat pro podnik konkurenční výhodu.

Jednotlivé faktory SWOT analýzy byly formulovány s ohledem na výsledky dotazníkového šetření a informace zjištěné v předchozích analýzách, tedy z PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Po konzultaci s vedoucím pracovníkem společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Ing. Pavlem Holeňou bylo vybráno pět nejdůležitějších faktorů v každé kategorii.

5.4.1. Silné stránky

Silné stránky společnosti představují oblasti, ve kterých firma vyniká. Tyto oblasti je možno využít pro identifikaci konkurenční výhody. Mezi silné stránky společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí s.r.o. lze zařadit:

- **Kvalitní pracovníci** - společnost zaměstnává kvalifikované pracovníky, kteří své práci dobře rozumí. Díky tomu jsou zakázky zhotoveny ve vysoké kvalitě.
- **Individuální přístup a flexibilita** - vzhledem k velikosti firmy a počtu zakázek, je společnost schopna individuálně jednat s každým zákazníkem a flexibilně se přizpůsobovat jejich požadavkům.
- **Dobré vztahy s dodavateli** - i přesto, že společnost působí na trhu relativně krátkou dobu, dokázala si vybudovat dobré dodavatelské-odběratelské vztahy. Na základě těchto dobrých vztahů může společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. nabízet kvalitní a zákazníky žádané produkty.
- **Snaha o trvalý rozvoj** - vedení společnosti má zájem se zlepšovat a nabízet nové služby. Od založení společnosti rozšířila svou nabídku o výrobky zámečnické dílny jako jsou kovové lavičky, železné zábrany, venkovní odpadkové koše. Kromě toho spustila internetový obchod, kde si zákazník může tyto produkty zakoupit on-line.
- **Kvalitní servis** - pracovníci společnosti mají zkušenosti s nabízenými produkty společnosti a jsou schopni v rámci servisních služeb rychle reagovat na potřeby zákazníka. Na základě kvalitního servisu si může společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. vybudovat dobré vztahy se zákazníky, kteří pak mohou předávat své kladné reference svým známým.

5.4.2. Slabé stránky

Slabé stránky představují oblasti, ve kterých je společnost neefektivní nebo na špatné úrovni. Mezi slabé stránky společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí s.r.o. lze zařadit:

- **Nízká úroveň reklamy** - společnost se nevěnuje dostatečně propagaci a reklamě. Lze říct, že podceňuje sílu marketingu. Jedinou investicí do reklamy jsou reklamní poutače, rozmístěné ve Valašském Meziříčí a inzerce ve zpravodaji ANNA.
- **Krátká historie** - společnost působí na trhu necelé tři roky. Tato doba je krátká na vybudování silného jména a pro potencionální zákazníky může být společnost neznámá. Současně je to slabá stránka s ohledem na konkurenční společnosti, které často prezentují zákazníkům více jak dvacetiletou tradici.

- **Dodací lhůta** - průměrná doba realizace zakázky, včetně montáže, je přibližně tři až pět týdnů. Doba se však může lišit v závislosti na typu zakázky. Tato dodací lhůta může být vnímána jako je jedna ze slabých stránek společnosti.
- **Špatná platební morálka odběratelů** - na základě účetních výkazů bylo zjištěno, že několik pohledávek je po lhůtě splatnosti, což ukazuje na špatnou platební morálku některých zákazníků.
- **Malý počet zaměstnanců** - mezi slabé stránky společnosti lze zařadit malý počet zaměstnanců, a to jak v dílnách, tak i v rámci montážních skupin. Problém se může vyskytnout v případě velkého množství objednávek, které nebude firma schopna realizovat a bude je muset odmítat. Další problém může nastat, pokud bude v pracovní neschopnosti několik zaměstnanců. To by mohlo znamenat opoždění realizace smluvených zakázek.

5.4.3. Příležitosti

Příležitosti představují pozitivní faktory vnějšího okolí, které může společnost využít k dosažení svých cílů.⁴⁶ Mezi příležitosti společnosti lze zařadit:

- **Rozšíření produktového portfolia** - současná nabídka společnosti obsahuje výrobky od pěti významných výrobců. Možnou příležitostí je rozšíření nabídky o značky dalších výrobců. V rámci tuzemských značek by se mohlo jednat o výrobky od společnosti Kružík s.r.o. nebo Trido s.r.o. Další možností je spolupráce se zahraničními výrobci.
- **Rozšíření nabídky** - příležitostí je rozšíření nabídky společnosti o oblast trhu, ve které dosud nepůsobí. Současná nabídka je zaměřena na výrobu a prodej garážových vrat, vjezdových bran, stínící techniky a kovových výrobků.
- **Zelená úsporám** - Zelená úsporám je dotační program, který podporuje zateplení rodinných nebo bytových domů. Příležitostí pro společnost spočívá v registraci do tohoto státního dotačního programu, tedy v zařazení do seznamu odborných dodavatelů. Zároveň je příležitostí nabízet produkty, které splňují podmínky programu Zelená úsporám a jsou v seznamu výrobků a technologií.

I přes to, že v současnosti je tento program pozastaven, bude v blízké době Státní

⁴⁶ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

fond životního prostředí České republiky opět přijímat žádosti k administraci. Od roku 2013 by se měl tento program opět spustit.⁴⁷

- **Veřejné zakázky** - společnost se může zapojit do výběrových řízení na veřejné zakázky vypisovaných obcemi, městy nebo státními podniky. Příležitost je především u zakázek vypsanych na dodávku laviček, venkovních odpadkových košů, stojanů na kola nebo železných zábran.
- **Dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtů EU** - pro malé a střední podniky existuje řada programů na podporu podnikání. Tyto dotace lze získat z fondů Evropské unie, ale také v rámci tuzemských agentur. Společnost by musela vypracovat potřebné projekty pro jejich získání. Tyto dotace by mohly být využity například pro financování rozvoje společnosti.

5.4.4. Hrozby

V oblasti hrozeb se zaznamenávají takové skutečnosti, trendy, události, které mohou způsobit nespokojenost zákazníků, sníženou poptávku nebo ohrožovat samotnou existenci společnosti.⁴⁸ Mezi hrozby společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí s.r.o. lze zařadit:

- **Silná konkurence** - na trhu je celá řada firem nabízející zčásti podobné nebo téměř stejné služby. Díky silné konkurenci roste vyjednávací síla zákazníků. Zákazník si může vybrat z řady firem. Mezi hlavními požadavky je nízká cena a co nejvyšší kvalita. Proto je společnost v rámci boje o zákazníka nucena snižovat cenu.
- **Legislativní opatření** - hrozbou pro společnost představují legislativní změny, především v důsledku úsporných opatření vlády. Významné je především možné zvyšování daně z přidané hodnoty.
- **Důsledky hospodářské krize** - pod vlivem hospodářské krize dochází k tomu, že domácnosti snižují své výdaje a podniky omezují své investice. To může vést ke snížení poptávky.
- **Zvyšující se cena vstupů** - dochází ke zdražování cen energie, materiálů a v neposlední řadě ke zdražování pohonných hmot.
- **Ztráta dobrého jména** - poškozením dobrého jména nebo špatnými referencemi by společnost mohla přijít o potenciální zákazníky.

⁴⁷ Aktuality. *Zelená úsporám: Oficiální web programu Zelená úsporám* [online]. 9.3.2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/sekce/193/aktuality/>

⁴⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

5.4.5. Vyhodnocení SWOT analýzy

Jednotlivé faktory musí být ohodnoceny, aby bylo možné vyhodnotit SWOT analýzu. Proto je významnost každého faktoru procentně oceněna (100 % vyjadřuje nejvyšší významnost; procenta jsou vyjádřena pomocí desetinného čísla). Následně byly jednotlivé faktory bodově ohodnoceny.

Pro dosažení určité míry subjektivity bylo provedeno hodnocení na základě konzultace s vedoucím pracovníkem společnosti Ing. Pavlem Holeňou, který se pohybuje v prostředí společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. a jeho názor lze považovat za názor experta.

Tabulka č. 5.1. SWOT analýza společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY	Významnost	Hodnocení	Součin
Kvalitní pracovníci	0,8	7	5,6
Individuální přístup a flexibilita	0,9	6	5,4
Dobré vztahy s dodavateli	0,7	6	4,2
Snaha o trvalý rozvoj	0,4	4	1,6
Kvalitní servis	0,5	5	2,5
Celkem	19,3		
SLABÉ STRÁNKY	Významnost	Hodnocení	Součin
Nízká úroveň reklamy	0,9	6	5,4
Krátká historie	0,4	4	1,6
Dodací lhůta	0,8	6	4,8
Špatná platební morálka odběratelů	0,8	5	4
Malý počet zaměstnanců	0,4	4	1,6
Celkem	17,4		
PŘÍLEŽITOSTI	Významnost	Hodnocení	Součin
Rozšíření produktového portfolia	0,7	6	4,2
Zelená úsporám	0,4	4	1,6
Veřejné zakázky	0,8	5	4
Rozšíření nabídky	0,9	6	5,4
Dotace z rozpočtu ČR a EU	0,5	5	2,5
Celkem	17,7		
HROZBY	Významnost	Hodnocení	Součin
Silná konkurence	0,9	7	6,3
Legislativní opatření	0,7	5	3,5
Zvyšující se cena vstupů	0,9	6	5,4
Důsledky hospodářské krize	0,5	5	2,5
Ztráta dobrého jména	0,5	4	2
Celkem	19,7		

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejsilnější stránkou společnosti jsou její pracovníci, kteří získali nejvyšší hodnocení. Naopak nejslabší stránkou společnosti je slabá reklamní činnost.

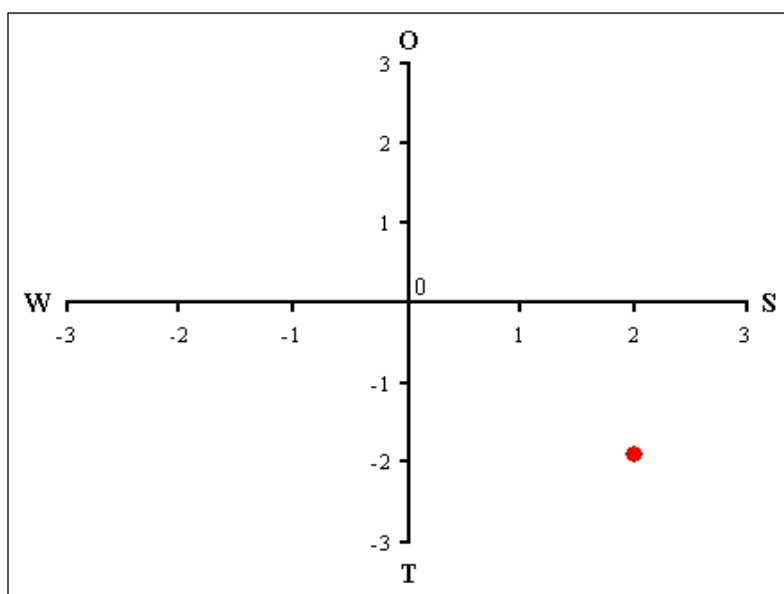
Podle analýzy se největší příležitostí pro firmu jeví rozšíření nabídky o nové výrobky, resp. o nové oblasti trhu. Hlavní hrozbou pro společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. je silná konkurence v odvětví.

Výpočty:

Silné stránky - slabé stránky = $19,3 - 17,4 = 1,9$

Příležitosti - hrozby = $17,7 - 19,7 = -2$

Obrázek č. 5.10. Diagram SWOT analýzy společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.



Z vypočtených hodnot je vytvořen bod, který je znázorněn v diagramu SWOT analýzy. Tento bod je umístěn v kvadrantu odpovídající strategii S-T, tedy silné stránky se střetávají s hrozbami.

Je nezbytné včas identifikovat hrozby a přeměnit je s využitím silných stránek v příležitosti. Pro společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. je vhodné zvolit diverzifikační strategii.

Diverzifikační strategie spočívá v nabízení nových výrobků nebo výběru nových trhů. Jedná se o politiku rozšiřování obchodovatelného sortimentu, motivovaného snahou o snížení závislosti na stávajícím trhu. Strategie diverzifikace přispívá k vyšší flexibilitě společnosti.⁴⁹

⁴⁹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

6. Návrhy a doporučení

Činnost žádné společnost není dokonalá, vždy je možno nalézt oblasti, které se mohou zlepšovat. Společnost by se měla zaměřit na eliminaci svých slabých stránek, které byly zhodnoceny jako nejvýznamnější. Zároveň by se měla snažit využít příležitostí, které se jí v rámci trhu nabízí. Následující návrhy a doporučení byly formulovány na základě předchozích provedených analýz společnosti a měly by vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

Dle provedených analýz jsou společnosti doporučeny následující body:

Zvýšit marketingovou podporu

Opomeneme-li několik reklamních poutačů a nepravidelnou reklamu v inzertních novinách ANNA, nemá společnost žádnou marketingovou podporu. Proto je společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. doporučeno zvýšit svou reklamní činnost. Tato investice bude znamenat určité zvýšení nákladů, ovšem může vést ke zvýšení počtu zakázek. Mezi možné využitelné formy reklamy a propagace patří reklama v tištěných regionálních novinách, rozšíření reklamních poutačů, reklama pomocí letáků, reklama v regionálním rádiu, rozesílání reklamních e-mailů, atd.

Internet a webové stránky

Internet je největší informační medium na světě. Jeho význam roste se stále zvyšující se počítačovou gramotností obyvatelstva. V současné době se stává internet nejvyužívanějším prostředkem ať už při hledání informací nebo firem. Většina lidí využívá internetové vyhledávače, které mohou nabídnout potenciálnímu zákazníkovi několik desítek firem se stejným zaměřením najednou. Dalším důležitým faktorem jsou webové stránky společnosti, které reprezentují společnost, poskytují důležité informace a na jejichž základě si může potenciální zákazník vytvořit povědomí o celé společnosti.

Proto je společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. v oblasti internetu a webových stránek navrženo:

- Využít služeb Search Engine Optimization (SEO) neboli optimalizace pro vyhledávače. Jedná se o metodu vytváření a upravování webových stránek společnosti takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávačích. Cílem je získat

ve výsledku hledání v internetových vyhledávačích pro danou webovou stránku společnosti co nejvyšší pozici.

- V rámci webových stránek společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. přidat reference na již zrealizované zakázky, včetně fotodokumentace.

Zkrátit dobu vyhotovení zakázek

Dodací lhůta je jedním z hlavních kritérií, podle které zákazník hodnotí danou společnost. Na základě této zkušenosti, může zákazník informovat své okolí, a tak společnost získá kladné reference u potencionálních zákazníků.

V rámci dotazníkového šetření byla nejhůře hodnocená právě dodací lhůta. V současnosti se doba vyhotovení pohybuje okolo tří až pěti týdnů v závislosti na typu zakázky. Proto by se společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. měla zaměřit na zkrácení dodací lhůty svých zakázek. Je vhodné přehodnotit dodavatelsko-odběratelské vztahy a optimalizovat logistický proces.

Veřejné zakázky

Veřejné zakázky a výběrové řízení vypisované obcemi, městy nebo státními podniky mohou být velice lukrativními zakázkami. Společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. je doporučeno neustále monitorovat vypisovaná výběrové řízení, především na dodávku laviček, venkovních odpadkových košů, stojanů na kola nebo železných zábran.

Společnost však musí při vyhledávání těchto možností brát ohled na svou velikost a výrobní kapacitu

Rozšíření předmětu činnosti

Rozšíření předmětu činnosti společnosti o nové oblasti přináší každé společnosti větší flexibilitu a zároveň snižuje riziko neúspěchu. Proto je navrženo společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. rozšíření současné nabídky o nové výrobky nebo nové trhy. Pro rozšíření současné nabídky by společnost mohla využít své zámečnické dílny a rozšířit nabídku například o plechové garáže.

S možným rozšířením je úzce spjata potřeba nákupu strojů a zařízení a také nových prostor. K financování je možno využít operačních programů v rámci agentury pro podporu

podnikání a investic CzechInvest. Konkrétně se jedná o program Nemovitosti, který je určen na rekonstrukci objektů a programu Rozvoj, který podporuje nákup strojů a zařízení.

Rozšíření nabídky o nové značky

V oblasti trhu garážových vrat a bran se vyskytuje celá řada výrobců. Pomocí vysokých investic do reklamy se dostávají do širšího povědomí potenciálních zákazníků. Poté zákazníci vyhledávají konkrétní produkty a značky.

Společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. nabízí výrobky od řady předních výrobců. I přesto je společnosti doporučeno zvážit rozšíření nabídky o nové značky, respektive výrobce. Například o výrobky společností Kružík s.r.o. nebo Trido s.r.o.

Certifikace Zelená úsporám

Program Zelená úsporám je státní dotační program, který podporuje zateplení rodinných nebo bytových domů. Zákazníci mohou takto certifikované společnosti vyhledávat ať už z důvodu možnosti částečné dotace, nebo z důvodu garantované kvality a funkčních vlastností.

I přes fakt, že v současné době je tento program pozastaven, doporučuje se společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. registrovat do tohoto programu a získat certifikaci pro zařazení do seznamu odborných dodavatelů. Zároveň je navrženo nabízet produkty, které splňují podmínky programu Zelená úsporám a jsou zařazeny v seznamu výrobků a technologií.

7. Závěr

Konkurenceschopnost vždy byla jedním z klíčových prvků pro přežití a úspěšný vývoj každé firmy. V současnosti působí na trhu celá řada podnikatelských subjektů. Typická je silná konkurence, zvyšující se požadavky zákazníků, technologické a technické inovace. V tomto prostředí mohou uspět pouze takové společnosti, které dokáží plně využít svůj podnikatelský potenciál. Prioritou každé společnosti musí být hledání konkurenčních výhod, díky kterým se dokáže odlišit od svých konkurentů a uspěje na daném trhu.

Jen ty společnosti, které dokáží včas identifikovat a využít svých silných stránek a potencionálních příležitostí, mají předpoklad pro dlouhodobou existenci a úspěšné fungování na trhu.

K nalezení možných konkurenčních výhod, které by vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti, existuje řada metod a analýz, přičemž vybrané z nich byly popsány a následně použity v této diplomové práci.

Cílem diplomové práce bylo sestavení návrhů, které by vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Tato společnost se zabývá výrobou a prodejem garážových vrat, vjezdových bran a stínící techniky. Byly definovány základní metody analýzy konkurenceschopnosti, které byly následně aplikovány a vyhodnoceny. Na závěr byly formulovány návrhy, které by měly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Diplomová práce byla rozdělena na několik částí. První a poslední část tvoří stručný úvod a závěr. V kapitole teoretická východiska jsou popsány a definovány základní pojmy, podnikatelské prostředí a metody hodnocení konkurenceschopnosti, které byly využity v další analytické části. Poté byla charakterizována společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. V následující kapitole je uvedena metodika sběru dat, která popisuje průběh provedeného dotazníkového šetření mezi zákazníky společnosti.

V páté části bylo použito několik metod, které pomohly k analýze konkurenceschopnosti společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. PEST analýza identifikovala politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou určitým způsobem ovlivnit činnost společnosti. Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil byla určena vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, vliv současné a potencionální konkurence a v neposlední řadě hrozba ze strany substitučních výrobků. Pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna spokojenost zákazníků s nabízenými výrobky, službami,

webovými stránkami, odborností a přístupem zaměstnanců. Následně prostřednictvím SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o.

Na základě zjištěných informací byla formulována řada doporučení, která mohou přispět k získání většího počtu nových zákazníků, k vyšší ziskovosti, k lepšímu postavení společnosti na trhu a především ke zvýšení konkurenceschopnosti. Mezi návrhy a doporučení například patří zvýšení marketingové podpory, zkrácení dodací lhůty, rozšíření nabídky o nové značky a výrobky, nebo využití SEO služeb pro webové stránky.

Na závěr lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn. Společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. byly navrženy možnosti, které by v případě realizace přispěly ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Seznam použité literatury

Tištěné dokumenty

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUCHTA, Karel a Helena SEDLÁČKOVÁ. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

GREGOŘICOVÁ, Petra. *Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Ostrava, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika: Základy podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-8612-275-1.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 275s. ISBN 978-80-7400-198-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MARINIČ, Pavel a Romana NÝVLTOVÁ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Victory Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

POŠVÁR, Zdeněk a Jiří ERBES. *Managment I*. 1.vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002, 15 s. ISBN 80-7157-633-6.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

VARIAN, R. Hal. *Intermediate Microeconomics: A modern Approach*. 8. vyd. New York: W.W. Norton, 2009. 739s. ISBN 0-393-93424-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2.vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 499 s. ISBN 978-82-7400-115-4.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Elektronické dokumenty

Aktuality. *Zelená úsporám: Oficiální web programu Zelená úsporám* [online]. 9.3.2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/sekce/193/aktuality/>

BLABLA:Brány, vrata, rolety [online]. © 2009 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.blablavrata.cz/>

Český statistický úřad: ČSÚ [online]. © 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. *In:Marketing Journal: zajímavosti moderního marketingu* [online]. 19.11.2010 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

Daňová reforma: Odborně o reformě. *Informační centrum vlády* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://icv.vlada.cz/cz/danova-reforma/odborne-o-reforme/>

Definice mikropodniků, malých a středních podniků. *EUROPA -Oficiální internetové stránky Evropské unie* [online]. 8.8.2007 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm

FRIPOS: vjezdové brány, garážová vrata, předokenní rolety [online]. © 2010 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.fripos.cz/>

Hlavní makroekonomické ukazatele ČR. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 23.5.2011 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr/1000431/49089/>

Inflace v centru pozornosti: Proč se spotřebitelské ceny mění?. *Evropská komise: Hospodářské a finanční věci* [online]. 23.11.2011 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/focuson/inflation/consequences_cs.htm

Kalendář publikování míry nezaměstnanosti: Výkazy a rozborů zaměstnanosti v České republice. Integrovaný portál MPSV: Zaměstnanost [online]. © 2002-2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>

Kalouskův nový odhad: Letos ekonomika nepošlape kvůli eurozóně. Za rok už by měla růst. In: *IHNED.cz: Zpravodajský server Hospodářských novin* [online]. 31.1.2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54569470-kalouskuv-novy-odhad-letos-ekonomika-neposlape-kvuli-eurozone-za-rok-uz-by-mela-rust>

Lidé ve Zlínském kraji vydělávají víc peněz. In: *Zlínský deník* [online]. 13.03.2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: http://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/lide-ve-zlinskem-kraji-vydelavaji-vic-penez-20120312.html

Ministři navrhnou omezení růstu důchodů a zvýšení DPH. In: *Finance.cz: daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 27.2.2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/344105-ministři-navrhují-omezení-růstu-duchodu-a-zvýšení-dph/>

MONROS: pohoda za každého počasí [online]. © 2008 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.monros.cz/>

PEST. In: *Byznys slovíčka* [online]. [2010] [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/pest

PEST/STEP Analysis. *Marketing Concepts, Theory and Practice*. [online]. 15.8.2006 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>

PORTER, E. Michael. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors* : with a new introduction [online]. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998. 396 s. [cit. 2012-02-015]. ISBN 0-684-84148-7. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=QN0kyeHXtJMC&printsec=frontcover&dq=Competitive+Strategy:+Techniques+for+Analyzing+Industries+and+Competitors&hl=cs&sa=X&ei=jRJ3T6OGMtKAhQfeu7WXDQ&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=Competitive%20Strategy%3A%20Techniques%20for%20Analyzing%20Industries%20and%20Competitors&f=false>

Právní řád - Česká republika. *Evropská komise: Evropská soudní síť pro občanské a obchodní věci*. [online]. 3.5.2007 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/civiljustice/legal_order/legal_order_cze_cs.htm

Průměrná mzda loni vzrostla na 24.319 Kč, reálně stoupla o 0,3 %. *Finanční noviny: Ekonomický server ČTK* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-26]. ISSN 1213-4996. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cr-loni-vzrostla-o-522-korun-na-24-319-kc/765979&id_seznam=

SPEDOS: dveřní a vratové systémy [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/>

Vyladěná garážová vrata v současných trendech. *Bydlení.cz: Internetový magazín o bydlení a životním stylu* [online]. 19..8.2009 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.bydleni.cz/clanek/Vyladena-garazova-vrata-v-soucasnych-trendech>

Seznam zkratek

apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká Republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
obr.	obrázek
SEO	Optimalizace pro vyhledávače
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 24.4.2012

Lukáš Indrák

Bc. Lukáš Indrák

Seznam příloh

Příloha č. 1: Faktory v rámci PEST analýzy

Příloha č. 2: Mapa Valašského Meziříčí s firmami

Příloha č. 3: Dotazník

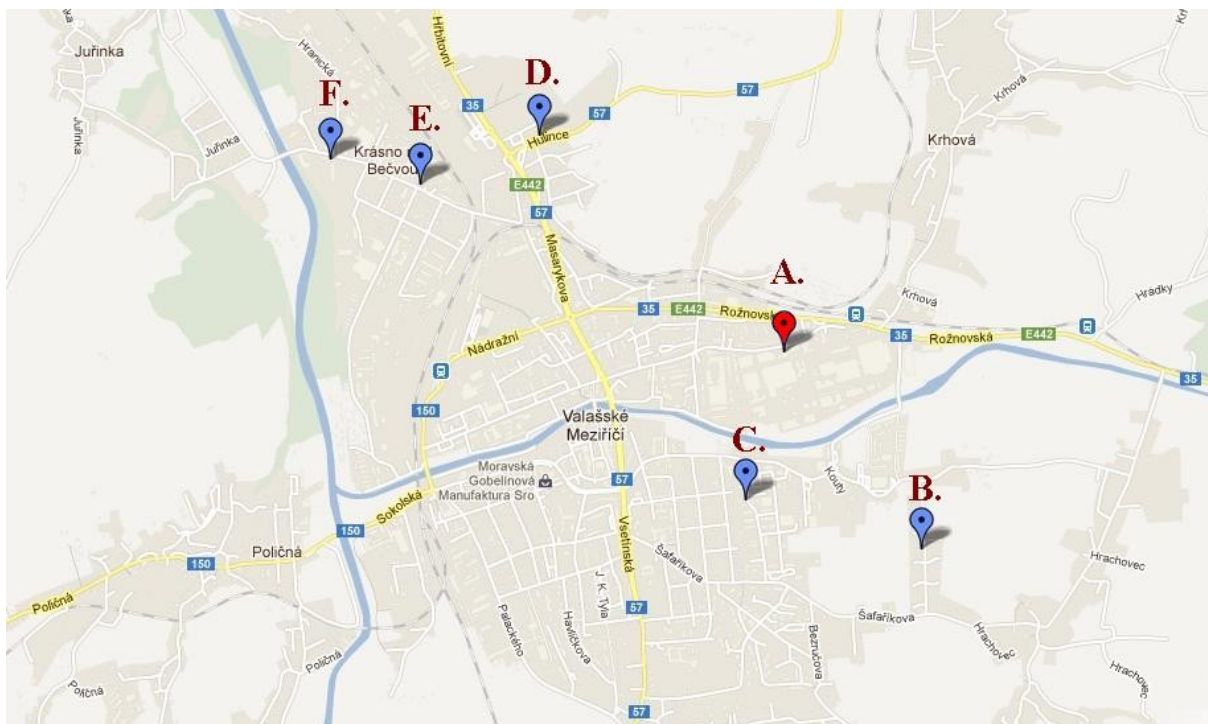
Příloha č. 4: Identifikační otázky

Příloha č. 1. Tabulka možných faktorů pro analýzu PEST

Faktory PEST			
Politické/Legislativní	Ekonomické	Sociální/Demografické	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků i jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologie
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a k volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 53,54 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Příloha č. 2. Mapa Valašského Meziříčí s rozmístěním společností



Zdroj: MAPY.cz [online]. © 2009 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>

Legenda:

- A. FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o., Zašovská 71
- B. EURODOOR, Kardinála Bauera 1473
- C. BLABLA VRATA s.r.o., 40. pluku 1357
- D. Firma Radek FOLTA, Hulínice 871
- E. MONROS v.o.s., Hranická 404
- F. SPEDOS, s.r.o., Hranická 771

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Lukáš Indrák a jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Vysoké škole báňské - Technické univerzitě Ostrava. Ve společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s. r. o. zpracovávám diplomovou práci. Cílem je analýza konkurenceschopnosti podniku a návrhy na její zvýšení.

Vážený respondente, prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a Váš názor bude využit pouze pro potřeby diplomové práce. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

(U každé otázky označte prosím pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.)

1) Jakým způsobem jste získali kontakt na společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s. r. o.?

- a) Internet
- b) Katalog firem (např. ZIKADO)
- c) Doporučení od známých, přátel, nebo obchodních partnerů
- d) Jinak

2) Jak jste spokojeni s kvalitou dodaných produktů?

- a) Velmi spokojeni
- b) Spokojeni
- c) Nespokojeni
- d) Velmi nespokojeni
- e) Nevím

3) Jak jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže?

- a) Velmi spokojeni
- b) Spokojeni
- c) Nespokojeni
- d) Velmi nespokojeni
- e) Nevím

4) Jak hodnotíte rozsah nabízených produktů a služeb?

- a) Zcela dostačující
- b) Dostačující
- c) Spíše nedostačující
- d) Nedostačující
- e) Nevím

5) Jste spokojeni s webovými stránkami společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s. r. o.?

- a) Velmi spokojeni b) Spokojeni c) Nespokojeni
d) Velmi nespokojeni e) Nevím, nemám zkušenost

6) Pokud jste někdy využili servisní služby, byli jste s nimi spokojeni?

- a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne
d) Rozhodně ne e) Nevyužil jsem tyto služby

7) Jak jste spokojeni s následujícími atributy firmy FRIPOS Valašské Meziříčí, s. r. o.?

(Ohodnoťte známkou jako ve škole)

Komunikace s firmou	1	2	3	4	5
Flexibilita firmy vzhledem k Vaším požadavkům	1	2	3	4	5
Dodací lhůta	1	2	3	4	5
Přístup (ochota) kontaktní vedoucí osoby	1	2	3	4	5
Přístup (ochota) montážních pracovníků	1	2	3	4	5
Zkušenost a odbornost pracovníků	1	2	3	4	5

8) Znáte i jiné firmy, které mají stejné zaměření jako společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s. r. o.?

(Pokud ano, uveďte prosím jaké)

- a) Ne, neznám
b) Ano, znám

9) Doporučili byste společnost FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. svým známým?

- a) Určitě ano b) Spíše ano c) Nevím d) Spíše ne e) Určitě ne

10) V jakém cenovém rozmezí se pohybovala výše Vaši zakázky?

- a) do 5000 Kč b) 5 001 Kč - 20 000 Kč c) 20 001 Kč - 50 000 Kč
d) 50 001 Kč - 100 000 Kč e) více jak 100 001 Kč

11) Označte prosím kategorii, pro kterou byly služby a produkty společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s. r. o. využity?

(V případě, že označíte odpověď a) , přejděte prosím k otázce č. 13)

- a) Organizace, právnická osoba nebo fyzická osoba (pro účely podnikání),
- b) Fyzická osoba (soukromé účely)

12) Pokud jste fyzická osoba, do které věkové kategorie patříte?

- a) do 29 let b) 30 - 39 let c) 40 - 59 let d) nad 60 let

13) Ve kterém kraji se nacházíte?

(Pokud jste z jiného kraje než jaké jsou uvedeny, napište prosím ze kterého)

- a) Zlínský kraj b) Moravskoslezský kraj c) Olomoucký kraj
- d) jiný

14) Chtěli byste se k něčemu vyjádřit, sdělit svůj názor nebo doporučení?

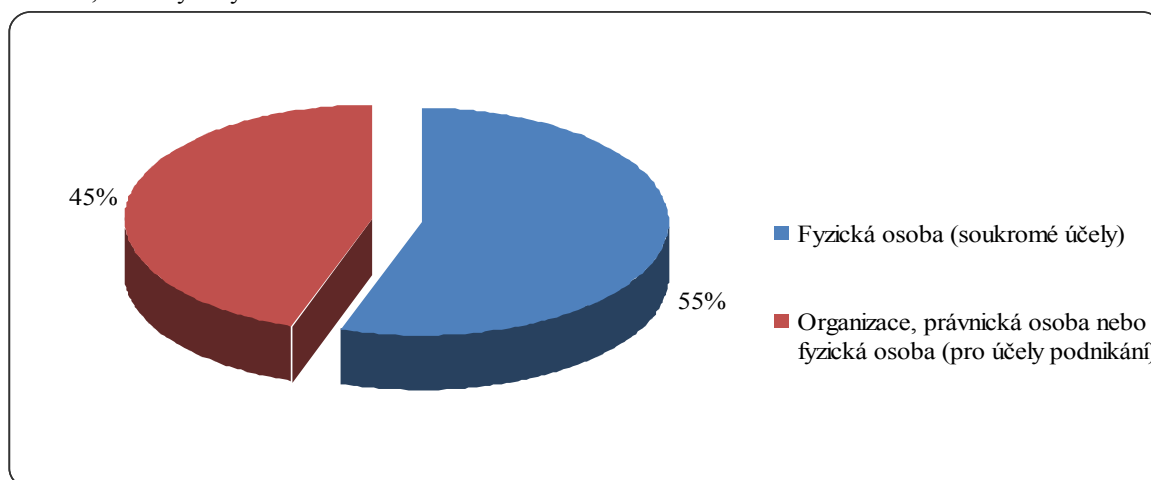
Děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku. Přeji Vám příjemný den.

Příloha č. 4. Identifikační otázky

11. Označte prosím kategorii, pro kterou byly služby a produkty společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. využity?

V následujícím obrázku je zobrazena struktura zákazníku společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. Z 55 % byly služby a produkty využity pro soukromé účely a z 45 % pro účely podnikání.

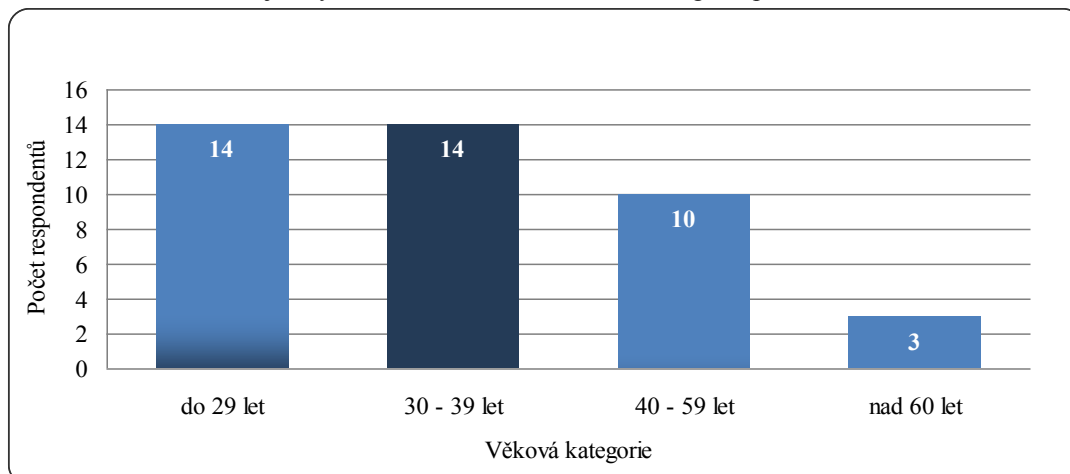
Obrázek č. 5.11. Označte prosím kategorii, pro kterou byly služby a produkty společnosti FRIPOS Valašské Meziříčí, s.r.o. využity?



12. Pokud jste fyzická osoba, do které věkové kategorie patříte?

Na tuto otázku mohli odpovídat pouze respondenti, kteří v předchozí otázce č. 11 označili fyzická osoba pro soukromé účely (možnost b). V následujícím obrázku č. 5.12. je zobrazeno věkové rozložení respondentů.

Obrázek č. 5.12. Pokud jste fyzická osoba, do které věkové kategorie patříte?



13. Ve kterém kraji se nacházíte?

Tato otázka byla polouzavřená a zaměřena na zjištění oblasti kde byla zakázka realizována. Nejčastější odpovědí byl Zlínský kraj (42 %), poté Moravskoslezský kraj (32 %) a Olomoucký kraj (23 %). Pouze 2 respondenti (tj. 3 %) byli z jiného kraje a to Jihomoravského.

Obrázek č. 5.13. Ve kterém kraji se nacházíte?

